Psihologie

Ticu Constantin

PREGĂTIREA ŞI REALIZAREA EVALUĂRII PSIHOLOGICE INDIVIDUALE

Norme, metodologie şi proceduri

Collegium

POLIROM

COLLEGIUM

Psihologie

Seria *Collegium. Psihologie* este coordonată de Adrian Neculau.

TICU CONSTANTIN este profesor universitar la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iaşi, unde predă cursurile „Psihologia personalului", „Psihologie organizaţională", la nivel de licenţă, „Evaluarea psihologică a personalului", „Analiza climatului, culturii organizaţionale", „Leadership şi managementul schimbării", la nivel de master, şi „Managementul activităţii de cercetare în domeniul psihologic", la nivelul şcolii doctorale. Director de proiect (trei proiecte internaţionale şi cinci proiecte naţionale) şi membru în 29 de proiecte de cercetare. În primii ani de activitate interesul de cercetare a vizat *domeniul memoriei sociale şi autobiografice*, iar după 2003 pe cel al *analizei factorilor individuali şi organizaţionali care condiţionează performanţa şi satisfacţia angajaţilor* (director a două proiecte CNCSIS şi partener în trei proiecte POS DRU). Este autorul a 66 de articole publicate în reviste de specialitate, a şapte volume ştiinţifice (pentru trei semnează ca unic autor) şi a peste 60 de comunicări la conferinţe naţionale şi internaţionale. De asemenea, din 2009 este conducător de doctorat.
La Editura Polirom a mai publicat *Evaluarea psihologică a personalului* (2004).

© 2012 by Editura POLIROM

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parţială, multiplicarea prin orice mijloace şi sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziţia publică, inclusiv prin internet sau prin reţele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informaţiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum şi alte fapte similare săvârşite fără permisiunea scrisă a deţinătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislaţiei cu privire la protecţia proprietăţii intelectuale şi se pedepsesc penal şi/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Foto copertă: © Alexander Raths/Dreamstime.com

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A, sc. 1, et. 1,
sector 4, 040031, O.P. 53, C.P. 15-728

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

CONSTANTIN, TICU

Pregătirea şi realizarea evaluării psihologice individuale: norme, metodologie şi proceduri / Ticu Constantin. – Iaşi: Polirom, 2012
Bibliogr.

ISBN: 978-973-46-2271-9

159.9.072

Printed in ROMANIA

Ticu Constantin

PREGĂTIREA ŞI REALIZAREA EVALUĂRII PSIHOLOGICE INDIVIDUALE

Norme, metodologie şi proceduri

POLIROM
2012

Cuprins

Lista anexelor 9
Lista figurilor şi tabelelor 11
Cuvânt înainte 13

Partea I
Cadrul legal de realizare a activităţilor de evaluare psihologică

1. Forme de organizare a activităţii psihologice 17

2. Reglementări legate de evaluarea psihologică 22
   2.1. HG nr. 355/2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor 22
   2.2. Modificarea şi completarea HG nr. 355/2007 cu HG nr. 1169/2011 24
   2.3. Utilizarea registrelor profesionale şi a timbrelor profesionale 26
   2.4. „Fişa de aptitudine" şi rolul „Avizului psihologic" 26
   2.5. Etape ale eliberării „Avizului psihologic" 28

3. Obligaţii şi responsabilităţi ale psihologului evaluator 30
   3.1. Principii generale şi standarde etice 30
   3.2. Clauze de confidenţialitate 31

Anexe 33

Partea a II-a
Cadrul conceptual şi metodologic al evaluării psihologice

4. Domenii de analiză psihologică în firme/instituţii 47
   4.1. Definirea dimensiunilor psihologice relevante la nivel individual 50
   4.2. Definirea dimensiunilor psihologice colective 52

5. Aptitudinile, trăsăturile de personalitate şi atitudinile ;
   rolul lor în evaluarea personalităţii 54
   5.1. Aptitudinile şi rolul lor în evaluarea personalităţii 55
      5.1.1. Aptitudinile – definiţii şi tipologii 55
      5.1.2. Metodologii de evaluare a aptitudinilor 57
         5.1.2.1. Fleishman Job Analysis Survey 57
         5.1.2.2. Bateria de Teste Psihologice de Aptitudini Cognitive 58
         5.1.2.3. Bateria de Orientare Şcolară şi Profesională 59
         5.1.2.4. Scalele de inteligenţă
                  EVIQ Est Vest Intelligence Quotient 60

5.2. Trăsăturile de personalitate şi evaluarea potenţialului angajatului 62
5.2.1. Personalitatea şi definirea ei 62
5.2.2. Evaluarea personalităţii cu ajutorul tehnicilor standardizate 63
5.2.3. Five Factor Model/Big Five în evaluarea personalităţii 64
5.2.4. Trăsături de personalitate tipice şi trăsături de personalitate atipice 67
5.2.4.1. Inventarul Big Five^plus şi valoarea sa predictivă 67
5.2.4.2. Inventarul DA^13profile şi valoarea sa predictivă 70
5.3. Atitudinile şi potenţialul lor predictiv 73
5.3.1. Atitudinea: definiţii şi forme de manifestare 74
5.3.2. Comportament performant, atitudini, personalitate şi context socioprofesional 75
5.3.2.1. Personalitate, atitudini şi comportament 75
5.3.2.2. Rolul contextului organizaţional în concretizarea potenţialului individual 78
5.3.3. Atitudinea faţă de muncă şi mentalitatea faţă de muncă 80
5.3.3.1. Atitudinea şi mentalitatea faţă de muncă (date statistice) 81
5.3.3.2. Mentalitatea faţă de muncă la români 83
5.3.4. Atitudinea faţă de muncă şi evaluarea ei 86
5.3.4.1. Evaluarea stilului de muncă individual 86
5.3.4.2. Atitudinea faţă de clienţi: o încercare de operaţionalizare 88
5.4. Metode şi tehnici recomandate în evaluare psihologică în context profesional 90

6. Relaţia dintre personalitate şi performanţă: o temă cu miză în practica evaluării psihologice 94
6.1. Five Factor Model/Big Five şi performanţa profesională 95
6.2. Trăsăturile de personalitate ca indicatori transsituaţionali ai performanţei 97
6.3. Explicaţii ale relaţiilor dintre personalitate şi performanţă 100
6.4. Strategii de explorare a relaţiei dintre personalitate şi performanţă? 103
6.4.1. Achiziţionarea unor competenţe minimale de cercetare 104
6.4.2. Definirea unui design de cercetare corect 104
6.4.3. Identificarea şi evaluarea corectă a indicatorilor de performanţă 105
6.4.4. Culegerea şi analiza acurată a datelor 107
6.4.5. Interpretarea şi utilizarea corectă a datelor obţinute 108
6.5. Studiu de caz: predicţia performanţei în vânzări 109
6.6. „Clasic" *vs* „personalizat" în evaluarea psihologică 111
6.6.1. Abordarea clasică (comună) în evaluarea psihologică 111
6.6.2. Limite ale abordării clasice (comune) 112
6.6.3. Abordarea personalizată (dedicată) în evaluarea psihologică 113
6.6.4. Avantaje competitive ale abordării personalizate (dedicate) 114

Anexe 116

Partea a III-a
Contextul evaluării psihologice

7. Restricţii ale evaluării psihologice în context profesional 145

8. Evaluarea psihologică la angajare (în selecţia profesională) 148
8.1. Etapele procesului de selecţie profesională 148
8.1.1. Identificarea criteriilor de selecţie 148
8.1.2. Formularea anunţului de recrutare 151
8.1.3. Selecţia primară a candidaturilor 154

8.1.4 Interviul preliminar 155
8.1.5. Evaluarea competenţelor profesionale 156
8.1.6. Examenul de evaluare psihologică 157
8.1.7. Interviul aprofundat 159
8.1.8. Organizarea probelor situaţionale 160
8.1.9. Interviul cu managerul 161
8.1.10. Oferta de lucru 162
8.2. Variante simplificate ale procesului de selecţie profesională 162

9. Evaluarea psihologică periodică (în medicina muncii) 165
9.1. Obiectivele evaluării psihologice periodice 165
9.2. Premise ale evaluării psihologice periodice 166
9.3. Modul de realizare a evaluării psihologice periodice 168
9.3.1. Pregătirea metodologiei de evaluare psihologică periodică 168
9.3.2. Organizarea şi realizarea evaluării psihologice periodice 170
9.4. Completarea „Avizului psihologic” 176
9.4.1. Dileme şi constrângeri în completarea avizului psihologic 176
9.4.2. Variante de completare a „Avizului psihologic” 178
9.4.2.1. Aviz de tip „apt psihologic pentru...” 178
9.4.2.2. Aviz de tip „inapt psihologic pentru...” 180

10. Evaluarea psihologică în alte contexte profesionale 182
10.1. Evaluarea psihologică în situaţii de promovare (identificarea potenţialului de leadership) 182
10.2. Evaluarea psihologică în formarea profesională (identificarea nevoilor de formare) 186
10.3. Evaluarea psihologică în managementul echipei (optimizarea muncii în echipă) 189
10.3.1. Evaluarea psihologică în constituirea unei echipe 190
10.3.2. Evaluarea psihologică în optimizarea echipelor constituite 194
10.4. Evaluarea psihologică în consilierea profesională (managementul carierei) 199

Anexe 203

Partea a IV-a
Identificarea, analiza, cuantificarea şi evaluarea criteriilor psihologice relevante

11. Identificarea criteriilor de evaluare psihologică relevante pentru un anumit post 221
11.1. Criterii de evaluare psihologică: de la intuiţie la certitudine 221
11.2. Descrierile intuitive în identificarea criteriilor relevante 223
11.3. Analiza de post ca premisă a evaluării psihologice 224
11.4. Evaluări realizate de către experţi 227
11.4.1. Identificarea aptitudinilor-cheie 228
11.4.2. Identificarea trăsăturilor de personalitate 231
11.4.3. Tehnica evaluării la 360° 233
11.5. Studii ale performanţei în profesie 236
11.6. Strategii alternative de identificare a criteriilor de evaluare psihologică 241
11.7. Noi iniţiative, noi oportunităţi; Proiectul DECIDE 243

12. Operaţionalizarea şi cuantificarea criteriilor psihologice; construirea bateriei de evaluare psihologică. 246
12.1. Descrierea criteriilor psihologice 247
12.2. Definirea unor subcriterii 248

12.3. Identificarea indicatorilor psihologici 249
12.4. Construirea/selectarea metodologiei de evaluare psihologică 251
12.4.1. Formularea întrebărilor din ghidul de interviu 252
12.4.2. Construirea grilelor de evaluare/observare a conduitelor din timpul interviului 256
12.4.3. Selectarea probelor standardizate ale baterie de evaluare psihologică 260

13. Definirea bateriei de evaluare psihologică 262
13.1. Probele standardizate de evaluare psihologică 263
13.2. Criterii de verificare a calităţilor psihometrice ale probelor standardizate 265
13.2.1. Fidelitatea în aprecierea valorii unei probe de evaluare psihologică 266
13.2.2. Validitatea în aprecierea valorii unei probe de evaluare psihologică 268
13.2.3. Utilitatea acestor informaţii pentru psihologul practician 270
13.3. Oferta de probe psihologice la nivel naţional 271
13.3.1. Informaţii oferite de dezvoltatori de probe psihologice acreditate 272
13.3.1.1. Cognitrom 272
13.3.1.2. TestCentral 274
13.3.1.3. Psiho Proiect 276
13.3.1.4. Profiles International 278
13.3.1.5. Romanian Psychological Testing Service 280
13.3.1.6. RQPlus 282
13.3.2. PsihoProfile – o nouă oportunitate în domeniul evaluării psihologice 285
13.3.2.1. Premisele proiectului PsihoProfile 285
13.3.2.2. Conţinutul şi facilităţile oferite de platforma PsihoProfile 287
13.3.2.3. Platforma PsihoProfile – o nouă formă de colaborare 292
13.3.3. Informaţii oferite de Colegiul Psihologilor din România 295
13.4. Criteriile psihologice şi alegerea probelor standardizate de evaluare psihologică 296
13.4.1. Situaţia în care există criterii psihologice clar definite 297
13.4.2. Situaţia în care nu există criterii psihologice clar definite 298

14. Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică 301
14.1. Planificarea şi organizarea examenului de evaluare psihologică 301
14.1.1. Planificarea examenului de evaluare psihologică 301
14.1.2. Realizarea examenului de evaluare psihologică 302
14.2. Controlul tendinţei de faţadă şi al distorsiunii datelor evaluării psihologice 303
14.2.1. Concepte şi scale de distorsiune/control 303
14.2.2. Strategii de control al distorsiunii răspunsurilor 306
14.2.2.1. Strategii aplicabile în momentul administrării probelor 306
14.2.2.2. Strategii legate de selectarea metodologiei de evaluare 311
14.2.2.3. Strategii aplicabile în etapa de interpretare a datelor 315
14.3. Evaluarea psihologică şi interpretarea profilurilor de personalitate 316

Anexe 318

Bibliografie 339

Lista anexelor

I. Cadrul legal de realizare a activităţilor de evaluare psihologică

Anexa I.1. Extras din legea nr. 213/2004 privind exercitarea meseriei de psiholog cu drept de liberă practică, înfiinţarea, organizarea şi funcţionarea Colegiului Psihologilor din România 33

Anexa I.2. Tematica examenului de cunoştinţe pentru promovarea la o treaptă de competenţă superioară a psihologilor din domeniul psihologiei muncii, transporturilor şi serviciilor. 34

Anexa I.3. Categorii de competenţe necesare psihologilor specializaţi în psihologia muncii şi organizaţională 36

Anexa I.4. Competenţe necesare psihologilor specializaţi în psihologia muncii şi organizaţională 38

Anexa I.5. HG nr. 1169 din 25 noiembrie 2011 pentru modificarea şi completarea HG nr. 355/2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor 39

Anexa I.6. Standarde generale de înregistrare, prelucrare şi păstrare a datelor 41

Anexa I.7. Standarde de înregistrare, prelucrare şi păstrare a datelor specifice procesului de evaluare şi diagnoză 42

II. Cadrul conceptual şi metodologic al evaluării psihologice

Anexa II.1. Elaborarea ideilor şi abilităţile de raţionament (extras din taxonomia aptitudinilor elaborată de Fleishman, 1999, *apud* Pitariu, 2006) 116

Anexa II.2. Extras din Raportul FJAS. Punctaje pe dimensiunile evaluate 119

Anexa II.3. Extras din Raportul FJAS. Detalierea dimensiunilor evaluate 120

Anexa II.4. Lista aptitudinilor evaluate de BTPAC 121

Anexa II.5. Bateria de Orientare Şcolară şi Profesională (versiunea 1.0.0) 122

Anexa II.6. Analiza factorială confirmatorie pentru covalidarea Inventarului Big Five$^{\text{©plus}}$ (BF plus) 129

Anexa II.7. Extras din Raportul psihologic pentru inventarul Big Five$^{\text{©plus}}$ (obţinut cu *Psihosaft CATS – Computer Aided Testing System*) 130

Anexa II.8. Extras din Raportul psihologic pentru inventarul DA$^{13\text{profile}}$ 131

Anexa II.9. Mod de prezentare a graficelor comparative (extras). 132

Anexa II.10. Moduri de prezentare a percepţiilor colective pe factori (extrase) 133

Anexa II.11. Mod de prezentare a sugestiilor angajaţilor (extras) 134

Anexa II.12. Chestionarul SM (stil de muncă): descrierea sintetică a factorilor. 135

Anexa II.13. Scala SPMM – *stil persuasiv manipulativ-moral* (set de itemi pentru pretestare) 136

Anexa II.14. Probe psihologice folosite în evaluarea psihologică 137

Anexa II.15. Etape ale organizării activităţii (varianta B personalizată) 140

III. Cadrul contextul al evaluării psihologice

Anexa III.1. Curriculum vitae Europass 203
Anexa III.2. Scrisoare de intenţie (exemple) 205
Anexa III.3. Formularul de candidatură 206
Anexa III.4. Interviul telefonic 208
Anexa III.5. Interviul de angajare. Întrebări generale 209
Anexa III.6. Întrebări focalizate pe criterii psihologice de evaluare 212
Anexa III.7. Grilă de evaluare/observaţie în timpul interviului 213
Anexa III.8. Comunicat privind testarea psihologică a cadrelor didactice 215
Anexa III.9. Roluri, competenţe şi slăbiciuni în echipă (Belbin, 1981). 216
Anexa III.10. Foaie de răspuns : chestionar de interese profesionale 217

IV. Identificarea, analiza, cuantificarea şi evaluarea criteriilor psihologice relevante

Anexa IV.1. Raport detaliat pentru *neuropsiholog* sau *neuropsiholog* clinic (extras) 318
Anexa IV.2. Chestionar de evaluare a stilului de muncă solicitat de un loc de muncă 320
Anexa IV.3. Chestionar SMA 324
Anexa IV.4. Criteriile psihologice de evaluare a unui programator 325
Anexa IV.5. Mod de utilizare pentru DECAS 329
Anexa IV.6. Platforma PsihoProfile (*o prezentare alternativă*) 331
Anexa IV.7. Scale de control (*descriere*) 332

Lista figurilor şi tabelelor

Lista figurilor

Figura II.1. Conţinutul „Fişei de aptitudine” eliberate de medicul de medicina muncii (conform HG nr. 1169/2011) 27
Figura IV.1. Niveluri de analiză psihologică 48
Figura V.1. Cei cinci metafactori şi cei 30 de factori (faţete) ai chestionarului Big Five©plus . . . 68
Figura V.2. Profilul general prin raportare la profilul-tip, în cazul inventarului DA13profile . . 70
Figura V.3. Modelul integrat şi general al comportamentului uman 76
Figura V.4. Rolul modulului atitudinal în determinarea comportamentelor individuale 77
Figura V.5. Factori ai climatului organizaţional şi impactul lor asupra performanţei; reprezentare grafică comparativă în funcţie de vechimea angajaţilor 79
Figura V.6. Percepţii ale muncii în societatea românească 81
Figura V.7. Aspecte importante legate de o ocupaţie (procentul de răspunsuri afirmative), în percepţia românilor 82
Figura V.8. Taxonomia stilurilor de lucru 87
Figura V.9. Dimensiuni psihologice individuale şi denumirea tehnicilor de evaluare corespunzătoare 92
Figura VI.1. Validitatea predictivă şi incrementală pentru performanţa profesională 98
Figura VI.2. Numărul de articole şi prezentări (în cadrul unor conferinţe) legate de studierea relaţiei dintre personalitate şi performanţă raportate la diferiţi ani. 99
Figura VI.3. Profilul angajatului performant în două firme diferite şi rezultatele medii obţinute prin cumularea celor două seturi de date. 102
Figura VI.4. Corelaţii între variabila *performanţa în vânzări* şi variabilele chestionarului Big Five©plus 110
Figura VIII.1. Strategii de realizare a procesului de selecţie profesională 162
Figura IX.1. Model al unei „Fişe de anamneză” 171
Figura IX.2. Model al conţinutului declaraţiei persoanei evaluate 172
Figura IX.3. Profilul aptitudinal al persoanei evaluate raportat la profilul minimal pentru categoria sa profesională (AB11-A, 2011). 173
Figura IX.4. Profilul psihologic al persoanei evaluate raportat la profilul minimal pentru categoria sa profesională (Big Five©plus, 2009) 173
Figura IX.5. Profilul cognitiv-intelectul al persoanei evaluate, raportat la profilul minimal pentru categoria sa profesională (EVIQ, 2011). 174
Figura IX.6. Modelul „Avizului psihologic” propus prin Hotărârea Comitetului Director al Colegiului Psihologilor din România nr. 1 din 10 martie 2006. 175
Figura X.1. Cei 7 factori ai inventarului „Toleranţa la incertitudine” 185
Figura X.2. Modelul leadership-ului situaţional 186
Figura X.3. Cele cinci variabile care definesc stilul de conducere în modelul Hersey-Blanchard 187

Figura X.4. Rezultatele la inventarul Belbin al rolurilor în echipă 191
Figura X.5. Reprezentare grafică a relaţiilor dintre membrii unui colectiv în sociogramă. . . . 198
Figura XI.1. Posibile întrebări pentru identificarea abilităţilor practice sau a trăsăturilor de personalitate 225
Figura XI.2. Item al grilei F-JAS de analiză a postului de către experţi 229
Figura XI.3. Exemplu preluat din scala PPRF (Personality Position Requirement Form) . . 232
Figura XI.4. Dominante ale personalităţii unui „conductor de tren" eficient (în percepţia conductorilor de tren) 232
Figura XI.5. Comparaţii între stilului de muncă dorit/ideal şi stilul de muncă a candidatului . . .234
Figura XI.6. Comparaţii între estimările experţilor şi rezultatele candidatului 235
Figura XI.7. Schema analizării relaţiei dintre nivelul performanţei şi gradul de dezvoltare a unor caracteristici psihologice relevante pentru un grup de posturi/profesie . . . 237
Figura XII.1. Exemple cu scale de evaluare a dimensiunii „sociabilitate" 257
Figura XIII.1. Pagina de logare în PsihoProfile (versiunea beta) 287
Figura XIII.2. Coperta raportului de evaluare pentru inventarul DA[13profile] (versiunea beta) 288
Figura XIII.3. Interfaţa pentru gestionarea activităţilor curente (versiunea beta) 290
Figura XIII.4. Interfaţa pentru definirea profilului profesional din cadrul modulului de comunicare şi identitate profesională (versiunea beta) 291
Figura XIII.5. Interfaţa destinată administrării detaliilor legate de introducerea şi utilizarea unei probe psihologice pe platforma PsihoProfile (versiunea beta) . . .294
Figura XIV.1. Raportarea corectă a aptitudinilor/performanţei unei persoane faţă de etalon. 314

Lista tabelelor

Tabelul II.1. Categorii de personal descrise în anexa 1 din HG nr. 355/11 aprilie 2007 (versiunea actualizată cu HG nr. 1169/2011) 24
Tabelul V.1. Lista aptitudinilor umane grupate în cele cinci clase de aptitudini 56
Tabelul V.2. Dimensiunile modelului IPIP-NEO. 66
Tabelul V.3. Atribute pozitive şi negative generate pentru cele două categorii de agenţi de vânzări 90
Tabelul X.1. Modalităţi de formulare a întrebărilor în tehnica sociometrică 195
Tabelul X.2. Moduri de centralizare a datelor în sociomatrice 197
Tabelul X.3. Combinaţii ale factorilor inventarului tipologic Myers-Briggs 201
Tabelul XI.1. Date sintetice medii rezultate în urma aplicării F-JAS pentru postul de „supraveghetor în penitenciar" 229
Tabelul XI.2. Date sintetice medii şi abateri standard rezultate în urma aplicării F-JAS pentru postul de „director de cercetare şi dezvoltare" 230
Tabelul XI.3. Coeficienţii ecuaţiei de regresie pentru factorii de personalitate 238
Tabelul XII.1. Operaţionalizarea dimensiunii „nevoia de realizare" în subcriterii şi indicatori (exemplu) 249
Tabelul XII.2. Operaţionalizarea dimensiunii „perseverenţă" (exemplu) 250
Tabelul XII.3. Operaţionalizarea dimensiunii „autoevaluarea corectă" (exemplu) 250
Tabelul XII.4. Operaţionalizarea dimensiunii „organizare" (exemplu) 251
Tabelul XII.5. Dimensiunea „nevoia de realizare" : subcriterii, indicatori şi scale de evaluare. 259

Cuvânt înainte

Volumul este dedicat psihologilor practicieni, în special celor care lucrează în domeniul evaluării psihologice ; datorită lor, volumul a fost conceput în acest fel, punându-se accent pe anumite teme, oferindu-se anumite informaţii şi descriindu-se anumite proceduri. Cu psihologii practicieni am interacţionat intens în ultimii trei ani, de când am susţinut un curs de formare profesională continuă, acreditat de Colegiul Psihologilor din România şi numit „Evaluarea psihologică a personalului". Fiind nevoit să răspund la întrebările practicienilor, să ofer informaţii adaptate nevoilor lor profesionale sau să sugerez proceduri necesare activităţii lor curente, forma iniţială a cursului a fost corectată şi completată. Am avut numai de câştigat din această interacţiune, motiv pentru care le mulţumesc.

De asemenea, *volumul este rezultatul unei experienţe acumulate de-a lungul mai multor ani* într-un singur domeniu de expertiză – *evaluarea psihologică individuală* –, dar pe mai multe paliere de competenţă. Având o experienţă de peste zece ani în realizarea de cursuri de formare profesională, în domeniul organizaţional şi în cel al evaluării psihologice, la nivel universitar şi postuniversitar, am completat aceste competenţe cu cele rezultate din oferirea serviciilor de consultanţă psihologică unor firme private sau instituţii. La acestea s-au adăugat activitatea de cercetare ştiinţifică în domeniul psihologiei şi experienţa în construirea şi validarea unor probe standardizate de evaluare a personalităţii. Fiind conştient că evaluarea psihologică a personalului este unul dintre principalele mele domenii de expertiză, am dorit să împărtăşesc cunoştinţele celor care au nevoie de ele, prin intermediul acestui volum.

Plăcerea de a scrie acest volum s-a datorat, cred, şi faptului că, spre deosebire de celelalte cărţi elaborate de mine, rareori am avut nevoie aici să consult alte surse bibliografice. Având organizate în minte ideile şi informaţiile, deoarece au fost repetate de multe de ori în faţa studenţilor, discutate, completate şi nuanţate în interacţiunile cu practicienii, efortul de redactare a fost minim. Bineînţeles, am apelat şi la informaţiile „ancorate" în prezentările PowerPoint, la versiuni de text conţinute în „suportul de curs" de la anumite discipline sau la fişiere cu aplicaţiile pe care le-am realizat în ultimii ani, dar plăcerea de a redacta, de a reuni aceste informaţii şi de a da formă acestor conţinuturi nu a lipsit niciodată.

Am lucrat la acest volum cu determinare, responsabilitate şi cu conştiinţa faptului că temele abordate sunt aşteptate de psihologii practicieni din domeniul evaluării psihologice în context organizaţional. Mi-am propus să ofer practicienilor o lucrare care să fie adaptată schimbărilor majore ce au avut loc în ultimii ani în domeniul psihologiei şi în practica evaluării psihologice. Aceste schimbări nu au fost întotdeauna însoţite de clarificări, norme de aplicare sau proceduri unitare care să le ofere psihologilor sentimentul de certitudine şi încredere în corectitudinea actului profesional. A oferi repere procedurale clare, a propune interpretări şi puncte de vedere care să-i ghideze pe psihologii practicieni, în condiţiile în care există numeroase neclarităţi şi goluri legislative şi normative, sunt acte de responsabilitate pe care mi le asum.

Acest volum este o primă etapă dintr-un demers publicistic mai larg. Volumul este dedicat fazei de *pregătire şi aplicare a metodologiei de evaluare psihologică*, fără a detalia aspectele care ţin de analiza *datelor psihologice şi redactarea profilurilor de personalitate*. Într-un alt volum voi insista asupra acestor aspecte, continuând descrierea procesului de evaluare psihologică, descriind etapele

de analiză a rezultatelor evaluării psihologice, de definire a dominantelor de personalitate, de redactare a profilurilor de personalitate şi de comunicare a concluziilor evaluării. Ulterior, intenţionez să public alte două volume : unul dedicat *evaluării culturii şi climatului organizaţional*, iar altul – procedurilor de *evaluare a performanţei angajaţilor*.

Etapele acestui proiect editorial sunt paşii necesari descrierii procedurilor organizaţionale relevante pentru activitatea organizaţională şi utile psihologului practician.

Ticu Constantin
Iaşi, februarie 2012

Partea I

Cadrul legal de realizare a activităților de evaluare psihologică

1. Forme de organizare a activității psihologice
2. Reglementări legate de evaluarea psihologică
3. Obligații şi responsabilități ale psihologului evaluator

Considerăm că un ghid al psihologului practician în domeniul evaluării psihologice trebuie să pornească de la definirea cadrului legal şi normativ al evaluării psihologice.

În această primă secțiune, ne-am propus să precizăm care sunt principalele legi care guvernează activitatea generală a psihologului şi activitățile specifice de evaluare psihologică individuală. Vom şi prezenta informațiile pe care le considerăm utile unui psiholog practician, făcând referire atât la textul legii, cât şi la alte norme, decizii sau recomandări formulate de Colegiul Psihologilor din România, care reglementează activitatea psihologilor practicieni.

Vom face referiri succinte la obligațiile şi responsabilitățile psihologului evaluator, la principiile generale şi standardele etice care trebuie respectate de acesta, inclusiv la cele legate de respectarea clauzei de confidențialitate. Pentru completarea acestei prezentări a cadrului legal de realizare a activităților de evaluare psihologică, vom face trimiteri la documente (accesibile pe internet) sau la anexele acestei secțiuni.

Această secțiune nu este una exhaustivă: ea suscită interesul şi defineşte cadrul general (legal) în care se realizează evaluarea psihologică în context organizațional. În următoarea secțiune vom prezenta cadrul conceptual şi metodologic al evaluării psihologice, pentru ca apoi să definim şi să exemplificăm etapele, procedurile şi rezultatele evaluării psihologice.

1. Forme de organizare a activității psihologice

În orice stat de drept, activitatea economică şi profesională este reglementată de numeroase legi. *Codul Muncii* (Legea nr. 40/2011) este actul normativ care vizează totalitatea profesiilor din România, iar Legea nr. 213/2004 este cea care vizează profesia de psiholog în România.

Mai precis, Legea nr. 213/27 mai 2004[1] (publicată în *Monitorul Oficial*, nr. 492, 6 ianuarie 2004) este legea care reglementează modul de exercitare a profesiei de psiholog cu drept de liberă practică, oferind cadrul legal general şi descriind modul de înfiinţare, organizare şi funcţionare a Colegiului Psihologilor din România. În completarea acestei legi a fost publicată şi Hotărârea nr. 788/14 iulie 2005 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 213/2004 privind exercitarea profesiei de psiholog cu drept de liberă practică, înfiinţarea, organizarea şi funcţionarea Colegiului Psihologilor din România.

Prin dreptul oferit de Legea nr. 213/2004, Colegiul Psihologilor din România (CPR) este cel care poate emite norme specifice, inclusiv „normele de atestare" sau „Codul deontologic al profesiei de psiholog cu drept de liberă practică". În conformitate cu prevederile Legii nr. 213/2014 şi ale normelor propuse de Colegiul Psihologilor din România, în paragrafele următoare rezumăm principalele idei care trebuie reţinute în contextul tematicii acestui volum.

În primul rând, a exercita profesia de psiholog în România presupune :

- absolvirea unei instituţii de învăţământ superior acreditate ;
- diplomă de licenţă în psihologie ;
- atestat de liberă practică.

Conform normelor CPR, absolvenţii facultăţilor de psihologie acreditate pot solicita „drept de liberă practică" în acord cu o serie de criterii specifice definite de fiecare dintre cele patru comisii aplicative ale CPR :

- Comisia de Psihologie Clinică şi Psihoterapie.
- Comisia de Psihologia Muncii, Transporturilor şi Serviciilor.
- Comisia de Psihologie Educaţională, Consiliere Şcolară şi Vocaţională.
- Comisia de Psihologie pentru Apărare, Ordine publică şi Siguranţă Naţională.

---

1. Orice schimbare legislativă care vizează profesia de psiholog ulterioară apariţiei acestui volum va fi postată pe site-ul Colegiului Psihologilor din România (www.copsi.ro), secţiunea „Juridic".

Fiecare dintre aceste comisii propune *criterii specifice fiecărui domeniu aplicativ* şi veghează la respectarea criteriilor în obţinerea „dreptului de liberă practică" (dreptul de a profesa ca psiholog practician) şi a diferitelor forme de atestare/niveluri de specializare. Pentru toate aceste comisii, treptele de specializare reglementate de CPR sunt: „în supervizare", „autonom", „specialist" şi „principal". Pentru obţinerea acestor trepte de specializare trebuie îndeplinite criterii specifice, definite de fiecare comisie aplicativă, solicitându-se şi o anumită experienţă/vechime minimă pentru fiecare nivel de specializare: „autonom" – o vechime mai mică de cinci ani în specialitate; „specialist" – peste cinci ani de vechime şi drept de liberă practică autonomă; „principal"– cel puţin a cinci ani de vechime ca specialist.

Referitor la formele de exercitare a profesiei, Legea nr. 213/2004 defineşte condiţiile de înfiinţare a „cabinetelor individuale", „cabinetelor asociate" şi „societăţilor civile profesionale", iar CPR defineşte normele de înfiinţare şi monitorizează procesul de înfiinţare şi de funcţionare a acestor forme de exercitare a profesiei. Altfel spus, conform legii, pentru a realiza activităţi psihologice o persoană trebuie să respecte concomitent două condiţii legale: a) să aibă „drept de liberă practică" obţinut la CPR de la una dintre comisiile aplicative; b) realizează aceste activităţi în una dintre formele de exercitare a profesiei menţionate mai sus (acreditate de CPR). De exemplu, atestarea „cabinetelor individuale" se face pe baza întocmirii unui dosar ce va cuprinde dovezi privitoare la[1]:

a) existenţa unui spaţiu de cel puţin 20 m^2;
b) mobilier şi utilităţi specifice;
c) echipamentul de calcul;
d) programe de raportare şi evidenţă a rezultatelor examinării la nivel naţional;
e) dotarea metodologică (probe psihologice, aparate, programe, softuri specializate), în conformitate cu cerinţele comisiei metodologice şi cu specificul psihologic al obiectivelor şi categoriilor ocupaţionale supuse evaluării psihologice.

Fiindcă acest volum se adresează în special psihologilor care activează în context organizaţional, în continuare vom face referire în special la reglementările propuse de una dintre cele patru comisii aplicative: Comisia de Psihologia Muncii, Transporturilor şi Serviciilor.

Această comisie girează procedurile pentru acordarea avizului de liberă practică în următoarele domenii de activitate:

– psihologia muncii şi industrial-organizaţională;
– psihologia transporturilor;
– psihologia aplicată în servicii.

În cadrul domeniului aplicativ „psihologia muncii, transporturilor şi serviciilor", pentru obţinerea atestatului de liberă practică candidaţii trebuie să facă dovada includerii în programa universitară (ca discipline obligatorii) a următoarelor discipline:

a) psihodiagnostic;
b) psihologie experimentală/metodologia cercetării psihologice şi statistică psihologică;
c) psihologia muncii sau psihologia industrial-organizaţională.

1. Norme valabile la data de 15 septembrie 2011.

Licenţiaţii în psihologie, absolvenţi ai unei instituţii de învăţământ superior acreditate, trebuie să facă dovada deţinerii unor cunoştinţe minime în aceste domenii în timpul unui examen susţinut în faţa Comisiei de Psihologia Muncii, Transporturilor şi Serviciilor. Obţinerea „atestatului de liberă practică" în urma acestui examen reprezintă doar etapa de „acces în profesie", psihologul practician care tocmai a obţinut atestatul de liberă practică putând activa în această calitate doar dacă intră, imediat după angajare, într-un program de supervizare[1]. Perioada de supervizare este de minimum un an şi se desfăşoară după un program de cel puţin două ore pe săptămână. Supervizorul şi supervizatul sunt obligaţi să respecte şi să aplice prevederile din actele normative în vigoare privind activitatea de supervizare, supervizorul preluând o parte dintre responsabilităţile legale ale supervizatului şi ghidându-l pe acesta în direcţia însuşirii şi implementării corecte a procedurilor de evaluare şi intervenţie psihologică. La sfârşitul perioadei de supervizare, supervizatul se prezintă din nou în faţa Comisiei de Psihologia Muncii, Transporturilor şi Serviciilor, unde trebuie să facă dovada unor cunoştinţe şi competenţe aprofundate în domeniul profesional în care a activat, pe acele proceduri pe care le-a aplicat în anul de supervizare. Altfel spus, trebuie să facă dovada, atât prin conţinutul „Raportului de autoevaluare" şi prin calitatea studiilor de caz prezentate, cât şi prin profesionalismul răspunsurilor oferite la întrebările comisiei, că are *cunoştinţe generale* în domeniul de atestare (vezi anexa I.1 de la finalul acestui capitol) şi *cunoştinţe şi competenţe aprofundate* necesare pentru exercitarea profesiei de psiholog într-unul sau mai multe dintre domeniile de expertiză descrise mai jos[2].

Conform reglementărilor CPR, psihologii atestaţi de Comisia de Psihologia Muncii, Transporturilor şi Serviciilor pot utiliza metodele psihologice (subdomeniile de expertiză) pentru :

1. analiza psihologică a muncii ;
2. evaluarea, selecţia şi expertiza psihologică în vederea angajării, autorizării/menţinerii în funcţie sau la solicitarea instituţiilor abilitate ;
3. evaluarea în scopul avizării psihologice pentru protecţia muncii şi siguranţa circulaţiei şi a navigaţiei ;
4. formarea, orientarea şi repartiţia în muncă pe baza criteriilor psihologice ;
5. analiza psihologică şi prevenirea incidentelor, evenimentelor şi accidentelor de muncă, circulaţie şi navigaţie ;
6. analiza şi prevenirea fenomenelor de inadaptare profesională ;
7. studiul şi prevenirea stresului ocupaţional ;
8. studierea şi evaluarea modalităţilor de îmbunătăţire a adaptării operatorului uman în activitatea de muncă ;
9. diagnoza şi intervenţia organizaţională ;

---

1. Obţinerea atentatului de liberă practică este rareori urmată de angajarea imediată pe postul de psiholog. De regulă, psihologii care au obţinut atestatul caută un loc de muncă în domeniu, folosind „atestatul de liberă practică" la angajare ca dovadă a dreptului legal de a practica profesia de psiholog. Altfel spus, acest atestat este obţinut, de regulă, imediat după absolvire şi apoi păstrat şi „activat" doar în momentul identificării unui post de psiholog în acord cu aşteptărilor şi competenţele personale.
2. În această etapă de certificare, psihologii practicieni nu trebuie să facă dovada deţinerii unor cunoştinţe şi competenţe aprofundate pentru toate subdomeniile de expertiză, ci doar pentru cele practicate efectiv în perioada de supervizare şi descrise în „Raportul de autoevaluare" redactat la încheierea perioadei de supervizare.

10. consilierea pentru orientarea în carieră şi dezvoltarea personală ;
11. informarea şi consilierea în vederea reconversiei şi integrării socioprofesionale ;
12. evaluarea, consilierea pentru plasarea în muncă a persoanelor cu dizabilităţi ;
13. consilierea în vederea integrării socioprofesionale a categoriilor de persoane defavorizate ;
14. consultanţa psihologică pentru managementul resurselor umane ;
15. realizarea de studii şi cercetări ergonomice, în vederea îmbunătăţirii performanţelor umane în activitatea de muncă, circulaţie şi navigaţie[1].

Din păcate, trecerea de la statutul de psiholog practician „autonom" (statut obţinut la încheierea perioadei de supervizare) la cel de „specialist" sau „principal" nu este prea bine definită de Comisia de Psihologia Muncii, Transporturilor şi Serviciilor. Sunt descrise doar condiţiile generale (mai mult de cinci ani de experienţă/vechime pe treapta anterioară de specializare), fără a fi precizate competenţele specifice necesare sau criteriile care stau la baza trecerii la o treaptă superioară de acreditare.

În momentul redactării acestui volum, un grup de psihologi din cadrul Asociaţiei de Psihologie Industrială şi Organizaţională (APIO), coordonat de Dragoş Iliescu, a elaborat un document intitulat „Competenţele psihologului specializat în psihologia muncii şi organizaţională în România"), cu intenţia de a stabili competenţele necesare psihologilor din domeniul muncii şi din cel organizaţional.

Materialul a fost elaborat pe baza documentelor propuse de EFPA[2] şi EAWOP[3], părţi ale acestui document urmând foarte îndeaproape raportul final al grupului de lucru al EAWOP, publicat în februarie 2008 (Depolo, Munduate, Peiro, Roe, Sverko şi Vartiainen, 2008), dar particularizând aceste cerinţe, ori de câte ori a fost necesar, la situaţia psihologiei româneşti. Documentul are în vedere doar ceea ce sistemul *EuroPsy* numeşte „model de ieşire" (*output model*), adică acele competenţe minime necesare psihologului din domeniul muncii şi din cel organizaţional, pentru a putea oferi servicii de calitate acceptabilă clienţilor săi şi, în general, societăţii.

O prezentare succintă a principalelor categorii de competenţe profesionale specifice necesare psihologilor specializaţi în psihologia muncii şi organizaţională (competenţe înţelese ca „seturi complexe de cunoştinţe şi abilităţi prin care pot fi rezolvate problemele întâlnite în practica profesională") este prezentată în anexa I.3 de la finalul acestui capitol. În anexa I.4 exemplificăm modul în care sunt detaliate aceste competenţe pentru una dintre cele 20 de categorii de competenţe descrise sintetic în anexa I.3, şi anume pentru categoria B, „Evaluare psihologică".

Definite astfel, competenţele psihologului practician (cele minime, necesare la intrarea în profesie) pot sta la baza unui set de *măsuri corective* în sistemul de formare, acreditare şi management al calităţii activităţii psihologilor practicieni români, astfel încât practicarea profesiei de psiholog să se realizeze profesionialism şi într-un cadru bine definit.

O primă măsură ar viza sistemul formativ şi ar consta în „a convinge" conducerea facultăţilor de psihologie din ţară şi pe profesorii care predau în aceste facultăţi, cel puţin

1. Comisia de Muncă, Transporturi şi Servicii, „Norme de atestare", http://www.copsi.ro/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=35).
2. *European Federation of Psychologists' Associations.*
3. *European Association for Work and Organizational Psychology.*

la nivel de masterat în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale, că este necesară o restructurare a planurilor de învăţământ şi a programelor academice, astfel încât acestea să fie centrate pe formarea competenţelor finale, absolut necesare pe piaţa muncii. Altfel spus, programa universitară şi conţinutul fiecărei discipline trebuie să fie structurate în funcţie nu de interesele sau competenţele cadrelor didactice, ci de competenţe finale necesare psihologilor practicieni pe piaţa muncii.

Alte măsuri corective ar putea viza sistemul de acreditate şi de certificare a psihologilor din România în cele patru etape ale evoluţiei lor profesionale („în supervizare", „autonom", „specialist" sau „principal"), în strânsă legătură cu cel de management al calităţii activităţii psihologilor practicieni români. Altfel spus, atât la obţinerea atestatului de liberă practică, cât şi în activitatea curentă, CPR trebuie să se asigure (prin evaluare şi monitorizare) că psihologii practicieni au aceste competenţe şi le folosesc corect în practica profesională. Mai mult, acordarea certificatelor de „specialist" sau „principal" trebuie să se facă după criterii exigente şi transparente, dacă este posibil în competiţii publice, astfel încât să se permită formarea unei elite de psihologi practicieni pentru care diletantismul, superficialitatea, necinstea şi impostura să fie străine şi incompatibile cu acest statut.

Sper ca, la data apariţiei acestui volum, CPR să fi adoptat deja o politică şi măsuri mai ferme în direcţia stimulării profesionalismului în practica psihologică şi a eliminării din profesie a psihologilor care încalcă normele legale, deontologice şi profesionale.

2. Reglementări legate de evaluarea psihologică

2.1. HG nr. 355/2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor

După ce am definit cadrul general de realizare a activităţii psihologice în context organizaţional, vom prezenta în continuare principalele reglementări privind activitatea de evaluare psihologică (la angajare sau ca activitate periodică) şi vom descrie „produsele finale" pe care psihologul trebuie să le „livreze" în urma prestării serviciilor de evaluare psihologică.

Hotărârea de Guvern nr. 355/11 aprilie 2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor (publicată în *Monitorul Oficial*, partea I, nr. 332, 17 mai 2007) stabileşte cerinţele minime pentru „supravegherea sănătăţii lucrătorilor faţă de riscurile pentru securitate şi sănătate, pentru prevenirea îmbolnăvirii lucrătorilor cu boli profesionale cauzate de agenţi nocivi chimici, fizici, fizico-chimici sau biologici, caracteristici locului de muncă, precum şi a suprasolicitării diferitelor organe sau sisteme ale organismului în procesul de muncă". Această hotărâre defineşte condiţiile în care este solicitată evaluarea psihologică periodică şi la angajare şi precizează situaţiile în care cabinetele de medicina muncii pot solicitata evaluarea psihologică.

Aşa cum rezultă din HG nr. 355/2007, *angajarea, menţinerea în funcţie, reluarea sau schimbarea activităţii* de bază a unui salariat, *promovarea* acestuia, indiferent de pregătire şi vârstă, se face numai după ce, în prealabil, salariatul a efectuat un control medical şi o *verificare a aptitudinilor psihoprofesionale*. Dacă ţinem cont de aceste precizări, există mai multe tipuri de *evaluări psihologice periodice*, recomandate prin lege :

- *evaluarea psihologică la angajare* (obligatorie pentru categoriile profesionale definite în anexa 1 a HG nr. 355/2007, ca parte a examenului medical pentru angajare ; opţională, la solicitarea medicului sau a managerului, pentru alte categorii profesionale) ;
- *evaluarea psihoaptitudinală periodică* (obligatorie pentru categoriile profesionale definite în anexa 1 a HG nr. 355/2007, ca parte a examenului medical pentru angajare) ;
- *evaluarea psihologică la reluarea activităţii* (la latitudinea medicului specialist de medicina muncii şi în acord cu HG nr. 355/2007) ;
- e*valuarea psihologică la schimbarea funcţiei/promovarea profesională* (la latitudinea medicului specialist de medicina muncii şi în acord cu HG nr. 355/2007).

Datorită faptului că ultimele trei situaţii de evaluare psihologică sunt similare din punct de vedere normativ şi procedural, dar şi din motive de simplificare a discursului, în continuare le vom numi „proceduri de evaluare psihologică periodică".

Pentru a înţelege mai bine temeiul activităţii de evaluare psihologică în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale este necesară mai întâi exemplificarea modului în care această hotărâre defineşte sau face referire la *aptitudinea în muncă*, rolul *medicului specialist în medicina muncii* şi *testarea psihologică a aptitudinilor*. Iată mai jos câteva extrase din acest act normativ.

Art. 8
(1) Serviciile medicale profilactice prin care se asigură supravegherea sănătăţii lucrătorilor sunt : examenul medical la angajarea în muncă, de adaptare, periodic, la reluarea activităţii, promovarea sănătăţii la locul de muncă.
Art. 9
(1) În sensul prezentei hotărâri, aptitudinea în muncă reprezintă capacitatea lucrătorului din punct de vedere medical de a desfăşura activitatea la locul de munca în profesia /funcţia pentru care se solicită examenul medical.
(2) Pentru stabilirea aptitudinii în muncă, medicul specialist de medicina muncii poate solicita şi alte investigaţii şi examene medicale de specialitate, suplimentare celor prevăzute la art. 8.
Art. 14
În funcţie de rezultatul examenului medical la angajarea în muncă, medicul de medicina muncii poate face propuneri pentru :

- adaptarea postului de muncă la caracteristicile anatomice, fiziologice, psihologice şi la starea de sănătate a lucrătorului, în situaţia prevăzută la art. 15 lit. b) ;
- îndrumarea persoanei care urmează a fi angajată către alte locuri de muncă ;
- includerea în circuitul informaţional şi operaţional din sistemul sanitar a acelor persoane care necesită o supraveghere medicală deosebită.

Testarea psihologică a aptitudinilor în muncă se face potrivit prevederilor anexei I.1.

Potrivit HG nr. 355/2007, examenul psihologic pentru medicina muncii în ceea ce priveşte evaluarea psihologică periodică are următoarele caracteristici :

- categoriile profesionale pentru care este obligatorie evaluarea psihologică sunt cele descrise în anexa 1 a hotărârii ;
- medicii de medicina muncii sunt cei care solicită examenul psihologic ; ei pot solicita şi alte evaluări suplimentare/specifice sau evaluarea psihologică pentru alte categorii profesionale ;
- decizia finală de validare a *aptitudinii în muncă* o are medicul specialist de medicina muncii.

În ceea ce priveşte evaluarea psihologică la angajare, ca parte integrantă a procesului de recrutare şi selecţie de personal, putem afirma că :

- examenul psihologic la angajare este obligatoriu doar pentru anumite categorii socio-profesionale (cele descrise în anexa 1 a HG nr. 355/2007) ;
- rămâne la latitudinea medicului de medicina muncii să decidă dacă persoana care doreşte să ocupe un anumit post/o anumită funcţie va efectua şi un examen psihologic, în cazul în care legislaţia nu o impune (HG nr. 355/2007) ;

– managerul companiei/instituţiei publice poate decide includerea examenului de evaluare psihologică printre procedurile de selecţie a candidaţilor la angajare, pentru anumite categorii profesionale, fără ca aceasta să contravină legii sau să îi aducă prejudicii de natură legală.

2.2. Modificarea şi completarea HG nr. 355/2007 cu HG nr. 1169/2011

La sfârşitul anului 2011 a fost publicată Hotărârea nr. 1169 din 25.11.2011 pentru modificarea şi completarea HG nr. 355/2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor (*Monitorul Oficial*, partea I, nr. 873/12 noiembrie 2011 ; vezi anexa I.5), care pune sub semnul întrebării măsura în care psihologii vor continua să realizeze evaluările psihologice periodice. Angajatorii se pot folosi acum de un paragraf nou introdus în această reglementare (la articolul 16, după alineatul (6) se introduce un nou alineat) :

(6.1) Medicul de medicina muncii poate solicita medicului de familie adeverinţă/scrisoare medicală care să ateste starea de sănătate a viitorului angajat.

În plus, din anexa 1 de la această hotărâre, în comparaţie cu cea emisă în 2007, sunt eliminate cele mai multe dintre categoriile profesionale pentru care evaluarea psihologice periodică era considerată obligatorie (personalul din instituţiile de învăţământ, personal sanitar superior, mediu şi personal educativ, lucrătorii expuşi la benzen, lucrătorii expuşi la zgomot, lucrătorii expuşi la radiaţii de ionizare, lucrători expuşi la câmpuri electromagnetice neionizante din banda 0-300 GHz), personalul din străinătate care va lucra în România). Mai mult, aşa cum se vede în tabelul sintetic de mai jos, cele mai multe situaţii de evaluare psihologică periodică sunt acum doar recomandate, decizia finală revenind medicului de medicina a muncii.

Tabelul II.1. *Categorii de personal descrise în anexa 1 din HG nr. 355/11 aprilie 2007 (versiunea actualizată cu HG nr. 1169/2011)*

Categoria de personal	Tipul examenului/ Periodicitate	Observaţii
a) personalul sanitar elementar, personalul de îngrijire, personalul care îngrijeşte persoane cu handicap şi asistentul maternal	la angajare şi anual	examen obligatoriu, *fără excepţii*
b) personal care, în cadrul activităţii profesionale, conduce utilaje, vehicule de transport intrauzinal şi/sau maşina instituţiei		
c) personal cu funcţie de decizie (funcţionar public aflat temporar într-o funcţie din viaţa politică sau socială, cu atribuţii de interpretare şi aplicare a legilor în vigoare pe teritoriul său de activitate)	la angajare, periodic din doi în doi ani	

d) agent de pază	la angajare şi anual	examen recomandat, *la indicaţia medicului de medicina muncii*
e) lucrători care lucrează la înălţime		
f) personal care lucrează în condiţii de izolare		
g) personal care lucrează în tura de noapte (în intervalul orar 22.00-6.00)		
h) lucrători care lucrează în reţelele de foarte înaltă, înaltă, medie şi joasă tensiune, aflate sau nu sub tensiune		
i) Personal care lucrează ca pompier salvator intrauzinal, salvamar, salvamontist, alte categorii de salvatori		
j) personal care lucrează cu substanţe toxice nominalizate în Legea nr. 360/2003 privind regimul substanţelor şi preparatelor chimice periculoase, cu modificările şi completările ulterioare, inclusiv medicamente SEPARANDA		

În concluzie, conform legii (anexa 1 din HG nr. 355/2007, modificată prin HG nr. 1169/2011), evaluarea psihologică periodică este *obligatorie* pentru primele trei categorii de personal din tabelul de mai sus (*personalul sanitar elementar şi personalul de îngrijire, conducători auto şi personal cu funcţie de decizie*), *recomandată* – la indicaţia medicului de medicina muncii – pentru restul categoriilor profesionale menţionate în tabel şi, de cele mai multe ori, nejustificată în alte situaţii (detalii suplimentare în capitolele 7, „Restricţii ale evaluării psihologice în context profesional", şi 10, „Evaluarea psihologică în alte contexte profesionale").

În schimb, evaluarea psihologică la angajare este obligatorie pentru categoriile profesionale prezentate în HG nr. 355/2007 (modificată prin HG nr. 1169/2011) şi opţională, fiind perfect justificată pentru alte categorii de angajaţi, dacă managementul unei companii/instituţii doreşte angajaţi cu un profil de personalitate optim prin raportare la postul scos la concurs.

În afară de categoriile menţionate mai sus, în structurile Ministerului de Interne, în cele ale Ministerului Apărării şi în alte structuri similare există *normative interne şi proceduri interne de evaluare psihologică periodică* ce se aplică diferitelor categorii de angajaţi. De altfel, şi în Legea nr. 213/2004, la articolul 6 se prevede faptul că „exercitarea profesiei de psiholog se desfăşoară : [...] b) în sectorul public, în care psihologii au, după caz, statutul de funcţionar public, cadru didactic şi alte funcţii, potrivit prevederilor legilor speciale şi regulamentelor sau statutelor instituţiei respective". În cadrul acestui volum nu ne vom referi la aceste categorii de angajaţi, obiectivele, procedurile şi metodologiile de evaluare fiind, în acest caz, deseori proceduri interne care nu sunt făcute publice.

2.3. Utilizarea registrelor profesionale şi a timbrelor profesionale

În data de 6 februarie 2012 a fost publicată în *Monitorul Oficial al României* „Dispoziţia preşedintelui Comitetului director al Colegiului Psihologilor din România nr. 1/2012 privind evidenţa profesională a psihologilor cu drept de liberă practică", act administrativ cu caracter normativ adoptat în regim de urgent în vederea securizării actelor profesionale ale psihologilor români.

Se anunţă astfel o nouă etapă în organizarea exercitării profesiei de psiholog în România, necesară pentru evidenţa profesională a psihologilor şi pentru creşterea gradului de încredere a populaţiei/beneficiarilor în serviciile psihologice prestate de profesionişti, dar şi pentru realizarea primului sistem de evidenţă a actelor profesionale. Securizarea actelor profesionale se realizează prin utilizarea *registrelor profesionale* şi a *timbrelor profesionale*.

În acest act normativ, registrele profesionale sunt definite ca documente unice la nivel naţional, putând fi tipărite la unităţile de papetarie, imprimerii/tipografii, recomandabil în format A4, tip carnet, care urmează a fi numerotate şi ştampilate pentru conformitate de către psihologii cu drept de liberă practică.

Timbrele profesionale sunt realizate de Fabrica de Timbre din cadrul Companiei Naţionale Poşta Română S.A., acestea sunt unice, fără valoare şi au caracter profesional, servind exclusiv pentru securizarea actelor profesionale ale psihologilor. Timbrele profesionale pot fi achiziţionate doar de către psihologii care îşi exercită profesia prin formele specifice, numai de la oficiile poştale ale Companiei Naţionale Poşta Română SA, potrivit unei repartizări anterioare, conform listei anexate. Costul de achiziţie al unui timbru profesional este de 1 leu, cost unic la nivel naţional.

Conform actului normativ la care am făcut referire mai sus, timbrele profesionale se aplică prin lipire în partea dreaptă a actului profesional (aviz psihologic, raport de evaluare psihologică, raport de expertiză psihologică, proces-verbal de finalizare a şedinţei de consiliere/psihoterapie etc.) emis de către psiholog, după care se ştampilează/parafează, după caz.

Avizele psihologice necesare pentru activitatea de sănătate şi securitate în muncă, siguranţă circulaţiei şi navigaţiei, precum şi cele privind evaluarea psihologică specifică sistemului naţional de asigurări sociale de sănătate sunt supuse în mod obligatoriu sistemului de timbrare profesională, indiferent de forma de exercitare a profesiei şi indiferent de modul de utilizare a avizului psihologic.

2.4. „Fişa de aptitudine" şi rolul „Avizului psihologic"

În cadrul impus de HG nr. 355/2007, evaluarea psihologică este doar o componentă a seriei de investigaţii medicale solicitate de medicul de medicina muncii, în scopul completării „Fişei de aptitudine" necesare pentru fiecare dintre situaţiile menţionate. „Fişa

de aptitudine" eliberată de medicul de medicina muncii în baza rezultatelor tuturor investigaţiilor impuse (inclusiv examenul psihologic, acolo unde este cazul) are structura de mai jos (figura II.1), structură definită în anexa 5 a HG nr. 355/2007, actualizată prin HG nr. 1169/25.11.2011.

Medicul specialist de medicina muncii va solicita evaluarea psihologică (alături de celelalte examene medicale) pentru a se asigura că persoana pentru care se completează „Fişa de aptitudine" este aptă din punct de vedere medical şi psihologic pentru a exercita profesia pentru care solicită evaluarea medicală (periodică sau la angajare/reluarea activităţii).

Ca parte a demersului coordonat de medicul specialist de medicina muncii (pentru categoriile profesionale definite în HG nr. 355/2007 modificată prin HG nr. 1169/2011), examenul/evaluarea psihologică se finalizează cu eliberarea de către psihologul cu atestat în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale a unui „Aviz psihologic". Medicul de medicina muncii va primi „Avizul psihologic" eliberat de psiholog, îl va reţine la dosarul persoanei investigate, va nota în „Fişa de aptitudini" concluziile psihologului („Apt psihoaptitudinal pentru...", „Inapt psihologic pentru...") şi eventualele sale recomandări. Medicul specialist de medicina muncii este cel care ia decizia finală şi formulează recomandările cu privire la capacitatea de muncă a unei persoane.

Unitatea medicală: Cabinet de medicina muncii	**Adresa:** **Tel.:**

Angajare ☐ Examen medical periodic ☐ Adaptare ☐ Reluarea muncii ☐ Supraveghere specială ☐ Alte ☐

MEDICINA MUNCII — FIŞA DE APTITUDINE Nr. ...../.....

(Un exemplar se trimite la angajator, unul se înmânează angajatului.)

Societatea: .....
Adresa: ....., tel.: ....., fax: .....
Numele: ....., prenumele: .....
CNP |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

Ocupaţia/Funcţia .....
Post şi locul de muncă .....

	AVIZ MEDICAL:	Recomandări:
Apt	☐	.....
Apt condiţionat	☐	.....
Inapt temporar	☐	.....
Inapt	☐	.....

Medic de medicina muncii,

.....

(semnătura şi parafa)

Data:

Data următorului examen medical: .....

Figura II.1. *Conţinutul „Fişei de aptitudine" eliberate de medicul de medicina muncii (conform HG nr. 1169/2011)*

În cazul evaluării psihologice la angajare, pentru categoriile profesionale la care *nu* se face referire în HG nr. 355/2007 eliberarea avizului psihologic nu este obligatorie, în aceste situaţii evaluarea psihologică centrându-se şi pe alte aspecte asociate performanţei în muncă şi finalizându-se cu rapoarte de evaluare psihologică complexe.

2.5. Etape ale eliberării „Avizului psihologic”

Avizul psihologic eliberat în urma evaluării psihologice (pentru situaţiile şi categoriile profesionale definite în HG nr. 355/2007 actualizată prin HG nr. 1169/2011), trebuie să aibă formatul impus prin Hotărârea Comitetului Director al CPR nr. 1/10 martie 2006, publicată în *Monitorului Oficial*, partea I, nr. 112, 14 februarie 2007, Anexa 2*, p. 15. O variantă a acestui aviz este prezentată în figura IX.6 şi la adresa http : //www.copsi.ro/index.php ? option = com_content&task = view&id = 60&Itemid = 59.

Conform structurii impuse de Comitetului Director al CPR, avizul cuprinde :

- datele persoanei examinate ;
- data evaluării ;
- temeiul juridic în baza căruia se realizează serviciul de evaluare psihologică (contract prestări servicii/contract individual de muncă) ;
- motivul examinării (angajare/examen periodic etc.) ;
- concluziile examinării („apt psihologic pentru” ; „inapt psihologic pentru” ; „alte concluzii”) ;
- observaţii ;
- recomandări.

Pentru a ajunge la eliberarea acestui aviz psihologic, dacă ne referim strict la procedura de evaluare aplicată în cadrul examenului de evaluare psihologică (fără a face referire la etapele de pregătire şi validare a metodologiei de evaluare), trebuie parcurse în mod obligatoriu câteva etape.

În primul rând, psihologul trebuie să informeze persoana evaluată, explicându-i pe scurt scopul şi modul de desfăşurare a examenului psihologic şi solicitându-i acordul. În a doua etapă psihologul trebuie să realizeze o scurtă anamneză, cu caracter clinic şi profesional, al cărui conţinut minimal este detaliat în „Fişa de anamneză” propusă de CPR (figura IX.1). Conţinutul acestei fişe de anamneză poate şi trebuie să fie dezvoltat de fiecare psiholog practician, în acord cu specificul postului pentru care realizează evaluarea psihologică.

După realizarea anamnezei, mai ales dacă se doreşte evaluarea psihologică cu ajutorul probelor standardizate, psihologul trebuie să solicite completarea şi semnarea de către persoana evaluată a unei „Declaraţii pe proprie răspundere”, în care aceasta declară că este odihnită şi că nu a consumat băuturi alcoolice, medicamente sau droguri (situaţii care pot duce la invalidarea evaluării psihologice).

Un model minimal propus de CPR este prezentat în figura IX.12, fiecare psiholog practician putând completa sau reformula conţinutul acestei declaraţii în acord cu specificul examenului pe care îl realizează, dar cu respectarea normelor legale şi deontologice în vigoare. De exemplu, poate ar fi util ca în această declaraţie să se specifice „Declar că sunt de acord ca rezultatele evaluării psihologice să fie comunicate conducerii firmei/instituţiei, în eventualitatea în care voi ocupa postul scos la concurs” (în cazul evaluării psihologice la angajare/promovare) sau „Declar că sunt de acord ca rezultatele evaluării psihologice să fie comunicate conducerii firmei/instituţiei…” (în cazul evaluării psihologice periodice). Abia după completarea „Declaraţiei pe proprie răspundere” se poate trece la evaluarea psihologică propriu-zisă.

Indiferent că este vorba de evaluarea psihologică periodică sau de evaluarea psihologică la angajare, aceasta se poate realiza numai dacă sunt respectate concomitent cel puţin patru condiţii legale :

1. este justificată din punct de vedere legal şi deontologic (nu reprezintă un abuz) ;
2. este realizată de către un psiholog practician cu atestat de liberă practică în domeniul „psihologiei muncii şi organizaţionale" (după caz, în domeniul „psihologiei aplicate în domeniul securităţii naţionale") ;
3. este realizată în cadrul unui cabinet psihologic sau laborator psihologic acreditat de CPR ;
4. este realizată cu ajutorul unor probe psihologice valide, recunoscute la nivel naţional sau internaţional[1], achiziţionate în mod legal (psihologul evaluator are drept legal de utilizare şi competenţele necesare pentru utilizarea acelor probe psihologice).

Dacă sunt respectate aceste condiţii, calitatea rezultatelor obţinute şi mai ales calitatea deciziilor ce vor fi luate în urma interpretării acestor date depind exclusiv de competenţele profesionale ale psihologului evaluator. Putem considera aceste competenţe profesionale ca rezultantă (*output*) a patru categorii de variabile *input* : calitatea formării profesionale, experienţa profesională acumulată, atitudinea şi valorile profesionale şi... talentul personal.

1. CPR realizează periodic un proces de evaluare a probelor psihologice existente pe piaţa internă. Principalii ofertanţi de probe psihologice pot propune spre acreditate probele psihologice comercializate de ei, iar Comisia de metodologie, în urma procesului de evaluare, propune comitetului director eliberarea sau neeliberarea avizului pentru metodele şi tehnicile de evaluare şi asistenţă psihologică analizate, precum şi modul de utilizare al acestora. Trebuie precizat faptul că, din punct de vedere legal, CPR poate doar „recomanda" utilizarea acestor probe de către psihologii practicieni, dar nu îi poate obliga să le folosească numai pe acestea, psiholgii practicieni având libertarea de a utiliza şi alte probe (neacreditate), cu condiţia să le achiziţioneze cu drepturi legale şi să poată demonstra în faţa comisiilor aplicative că aceste probe sunt valide şi că au competenţele necesare pentru utilizarea lor.

3. Obligații şi responsabilități ale psihologului evaluator

3.1. Principii generale şi standarde etice

Datorită specificului acesteia, activitatea de evaluare psihologică presupune şi asumarea unor responsabilităţi majore din partea psihologului practician. Atât în etapa de pregătire a examenului psihologic, cât şi în cea de realizare a evaluării psihologice sau de comunicare a datelor, psihologul practician are o serii de obligaţii legale şi trebuie să îşi asume o serie de responsabilităţi deontologice.

Mai sus am făcut referire la atitudinea şi valorile profesionale ale psihologului practician, care, credem noi, direcţionează conduitele individuale spre un anumit tip de competenţă sau incompetenţă profesională. Din acest motiv, încă din perioada formării profesionale sau a debutului în profesie, psihologul practician trebuie să cunoască şi să îşi asume câteva norme deontologice de bază.

Codul deontologic al profesiei de psiholog cu drept de liberă practică, elaborat de Colegiul Psihologilor, propune astfel de norme şi are la bază câteva principii deontologice generale.

„Principiul respectării drepturilor şi demnităţii oricărei persoane" susţine că psihologii vor avea permanent în atenţie faptul că orice persoană are dreptul să-i fie apreciată valoarea înnăscută de fiinţă umană, această valoare nefiind sporită sau diminuată de cultură, naţionalitate, etnie, culoare sau rasă, religie, sex sau orientare sexuală, statut marital, abilităţi fizice sau intelectuale, vârstă, statut socioeconomic sau orice altă caracteristică personală, condiţie sau statut.

„Principiul responsabilităţii profesionale şi sociale" cere psihologilor să manifeste maximă responsabilitate pentru starea de bine a oricărui individ, a familiei, grupului ori comunităţii faţă de care îşi exercită rolul de psihologi, această preocupare incluzând atât pe cei direct implicaţi, cât şi pe cei indirect implicaţi în activităţile lor, prioritate având cei direct implicaţi.

„Principiul integrităţii profesionale" propune psihologilor să manifeste cel mai înalt grad de integritate morală şi profesională în toate relaţiile lor. Este de datoria psihologului să prezinte onest pregătirea şi calificările sale oriunde se angajează în relaţii profesionale şi, de asemenea, să nu permită sau să tolereze practicile incorecte şi discriminatorii.

Pentru fiecare dintre aceste principii generale sunt propuse *seturi cu reguli de respectat* de către psihologii practicieni, reguli care direcţionează conduitele profesionale (http : // www.copsi.ro/index.php ? option = com_content&view = article&id = 113&Itemid = 71).

Pe lângă aceste principii, *Codul deontologic al profesiei de psiholog cu drept de liberă practică* mai descrie o serie de *standarde etice generale* (standarde de competenţă ; standarde de confidenţialitate ; standarde de conduită colegială ; standarde de înregistrare, prelucrare şi păstrare a datelor ; standarde de onorarii şi taxe etc.) sau standarde etice specifice diferitelor tipuri de activităţi psihologice (educaţie şi formare ; terapie şi consiliere ; evaluare şi diagnoză ; cercetare ştiinţifică şi valorificarea rezultatelor).

În acord cu conţinutul acestui volum, spre exemplificare, în anexa I.6 prezentăm un extras din „Standarde de înregistrare, prelucrare şi păstrare a datelor", iar în anexa I.7 un extras din acelaşi *Cod deontologic*, cu standardele specifice procesului de evaluare şi diagnoză.

3.2. Clauze de confidenţialitate

În practica evaluării psihologice, psihologul practician trebuie să respecte o serie de norme ce ţin de clauza de confidenţialitate :

- *psihologul este obligat să păstreze confidenţialitatea* în legătură cu faptele şi informaţiile despre care a luat la cunoştinţă în exercitarea atribuţiilor profesionale, fiind interzisă utilizarea acestora în interes personal sau în beneficiul unui terţ (art. 9 din Normele metodologice de aplicare a Legii nr. 213/2004, aprobate prin HG nr. 788/2005) ;
- *psihologul trebuie să aducă la cunoştinţa candidatului concluziile evaluării psihologice* (atât în situaţia evaluării pentru angajare, cât şi în cadrul procesului de recrutare şi selecţie) ;
- *datele evaluărilor individuale trebuie păstrate în siguranţă* (Legea nr. 677/2001 pentru protecţia persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal şi libera circulaţie a acestor date, modificată şi completată şi Legea nr. 506/2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal şi protecţia vieţii private). Conform „Comunicatului privind confidenţialitatea actului psihologic", publicat pe pagina principală a site-ului CPR, la adresa : http : //www.copsi.ro/index.php ? option = com_content&task = view&id = 405&Itemid = 45, se vor respecta normele :

  [...] avizele psihologice sau alte rezultate ale evaluarii psihologice pot fi prezentate unei terţe persoane sau unei alte entităţi numai de către persoana fizică evaluată sau cu acordul persoanei fizice evaluate.
  [...] Datele cuprinse în avizul psihologic sau rezultatele directe ale evaluarii psihologice au caracter confidenţial şi reprezintă date cu caracter personal ale persoanei evaluate, care, în condiţiile legii, nu pot fi aduse la cunoştinţa altei persoane fizice sau juridice de către psihologul examinator, decât în condiţiile existenţei acordului din partea persoanei evaluate. Psihologul răspunde disciplinar pentru încălcarea confidenţialităţii actului psihologic.

Astfel spus, în urma procesului de evaluare psihologică trebuie să oferim informaţii valoroase pentru luarea unor decizii importante privind activitatea profesională a persoanelor evaluate (decizii de angajare, promovare sau menţinere pe post/funcţie), informaţii care, firesc, trebuie justificate/argumentate. Pe de altă parte, suntem obligaţi să păstrăm

confidenţialitatea cu privire la informaţiile obţinute şi să nu oferim detalii privind rezultatele evaluării psihologice.

În aceste condiţii, dacă respectăm structura impusă a avizului psihologic („apt psihologic", „inapt psihologic", „alte concluzii") şi prevederile privind confidenţialitatea actului psihologic, putem în mod legitim să ne întrebăm care sunt informaţiile pe care i le vom furniza medicului de medicina muncii, în situaţia în care avem îndoieli că persoana evaluată este aptă, fără rezerve, pentru activitatea solicitată. Răspunsul la o astfel de întrebare şi la altele similare legate de comunicarea rezultatelor evaluării psihologice va fi discutat mai întâi în capitolul 9, „Evaluarea psihologică periodică (în medicina muncii)". Până atunci, trebuie să aducem clarificări la alte întrebări:

- Care sunt conceptele şi metodele utilizate în evaluarea psihologică?
- Când, în ce situaţii concrete se poate realiza evaluarea psihologică?
- Care sunt etapele şi procedurile de realizare a evaluării psihologice?

La aceste întrebări şi la altele similare vom încerca să răspundem pe parcursul acestui volum.

Anexe

Anexa I.1. Extras din Legea nr. 213/2004[1] privind exercitarea profesiei de psiholog cu drept de liberă practică, înfiinţarea, organizarea şi funcţionarea Colegiului Psihologilor din România

Capitolul I. Dispoziţii generale

Art. 1
Prezenta lege reglementează modul de exercitare a profesiei de psiholog cu drept de liberă practică, precum şi înfiinţarea, organizarea şi funcţionarea Colegiului Psihologilor din România.

Art. 2

(1) Au dreptul să exercite profesia de psiholog :
   a) cetăţenii români ;
   b) cetăţenii statelor membre ale Uniunii Europene şi ai celorlalte state din Spaţiul Economic European, prin stabilire în România sau în regim de servicii temporare ;
   c) cetăţenii din alte ţări cu care România are convenţii bilaterale în domeniu.
(2) Exercitarea profesiei de psiholog cu drept de liberă practică se face de către persoanele prevăzute la alin. (1), care au absolvit o instituţie de învăţământ superior de specialitate, cu diplomă de licenţă în psihologie sau asimilată, obţinută într-o instituţie de învăţământ superior acreditată, din România sau din străinătate, recunoscută sau echivalată, după caz, potrivit legii.

Art. 3
Psihologul cu drept de liberă practică se supune, în exercitarea profesiei, prevederilor legislaţiei naţionale, europene şi internaţionale, referitoare la drepturile fundamentale ale omului.

Art. 4

(1) Psihologul cu drept de liberă practică îşi desfăşoară activitatea pe baza principiului independenţei profesionale, care îi conferă dreptul de iniţiativă şi decizie în exercitarea actului profesional, cu asumarea deplină a răspunderii pentru calitatea acestuia.

---

1. *Monitorul Oficial*, partea I, nr. 492/01.07.2004.

(2) Confidenţialitatea actului psihologic este protejată prin lege şi este o obligaţie a oricărui psiholog.

Art. 5
Psihologul cu drept de liberă practică desfăşoară următoarele tipuri de activităţi :

a) studiul comportamentului uman şi al proceselor mentale ;
b) investigarea şi recomandarea căilor de soluţionare a problemelor psihologice ;
c) elaborarea şi aplicarea de teste pentru măsurarea inteligenţei, abilităţilor, aptitudinilor şi a altor caracteristici umane ;
d) testarea psihologică, prevenirea şi psihoterapia tulburărilor emoţionale şi de personalitate, precum şi a fenomenelor de inadaptare la mediul social şi profesional ;
e) interpretarea datelor obţinute şi elaborarea recomandărilor pe care le consideră necesare.

Art. 6
Exercitarea profesiei de psiholog se desfăşoară :

a) în sectorul privat, în regim salarial sau independent cu drept de liberă practică, potrivit dispoziţiilor prezentei legi şi ale altor reglementări şi acte normative în vigoare ;
b) în sectorul public, în care psihologii au, după caz, statutul de funcţionar public, cadru didactic şi alte funcţii, potrivit prevederilor legilor speciale şi regulamentelor sau statutelor instituţiei respective.

Anexa I.2. Tematica examenului de cunoştinţe pentru promovarea la o treaptă de competenţă superioară a psihologilor din domeniul psihologiei muncii, transporturilor şi serviciilor

Psihologia muncii

1. Analiza psihologică a muncii – domenii de aplicare.
2. Clasificarea ocupaţiilor din România – profile ocupaţionale.
3. Planificarea unui program de analiză a muncii – principalele etape.
4. Metode de analiză a muncii (analiza centrată pe post şi analiza centrată pe deţinătorul postului de muncă).
5. Analiza muncii – elaborarea fişei postului (structura).
6. Recrutarea personalului – surse şi mijloace de recrutare.
7. Etapele unui proces de selecţie a personalului.
8. Metode de evaluare utilizate în selecţia personalului.
9. Evaluarea în selecţia personalului – procedee bazate pe informaţia biografică (valoare şi limite).
10. Evaluarea în selecţia personalului – testarea aptitudinilor cognitive.

11. Evaluarea în selecţia personalului – testarea aptitudinilor psihomotorii.
12. Evaluarea în selecţia personalului – chestionare de personalitate.
13. Evaluarea în selecţia personalului – interviul (valoare şi limite).
14. Principalele calităţi psihometrice ale metodelor de evaluare.
15. Modalităţi de validare a testelor psihologice.
16. Modalităţi de determinare a fidelităţii testelor.
17. Etapele unei proceduri de validare a testelor de selecţie a personalului.
18. Etalonarea testelor – utilizarea etaloanelor în testarea psihologică.
19. Utilizarea testelor în evaluarea psihologică – exigenţe privind alegerea, administrarea, interpretarea şi raportarea rezultatelor.
20. Evaluarea performanţelor – obiective şi conţinut.
21. Metode de evaluare a performanţelor (scale de evaluare, tehnici de comparare a persoanelor, scale cu descrieri comportamentale).
22. Derularea unei proceduri de evaluare a personalului.
23. Surse de eroare în evaluarea performanţelor.
24. Oboseala în muncă – cauze, prevenire şi combatere.
25. Accidentele de muncă – cauze, prevenire şi combatere.
26. Stresul ocupaţional – factori determinanţi şi modalităţi de prevenire, diagnoză şi combatere.
27. Noţiuni privind formarea continuă şi dezvoltarea personalului.
28. Instrumente pentru informare şi consiliere privind cariera – clasificarea ocupaţiilor şi profilele ocupaţionale.
29. Instrumente psihologice de evaluare pentru orientarea carierei – baterii de teste pentru evaluarea aptitudinilor şi chestionare de interese.

Psihologia transporturilor

1. Specificul activităţilor de transport.
2. Cerinţe psihologice ale activităţii de transport rutier.
3. Metode de evaluare psihologică utilizate în transporturi.
4. Evaluarea psihologică în transporturi – procedee bazate pe informaţia biografică (anamneza).
5. Evaluarea psihologică în transporturi – teste de aptitudini cognitive.
6. Evaluarea psihologică în transporturi – teste de aptitudini psihomotorii.
7. Evaluarea psihologică în transporturi – interviul şi observaţia.
8. Evaluarea psihologică în transporturi – teste/chestionare de personalitate.
9. Principalele calităţi ale metodelor de evaluare psihologică.
10. Modalităţi de validare a testelor psihologice.
11. Modalităţi de determinare a fidelităţii testelor psihologice.
12. Etapele unei proceduri de validare a testelor psihologice utilizate în transporturi.
13. Etalonarea testelor – utilizarea etaloanelor în testarea psihologică.
14. Utilizarea testelor în evaluarea psihologică din transporturi – exigenţe privind alegerea, administrarea, interpretarea şi raportarea rezultatelor.
15. Caracteristici ale sistemului om-maşină-rută – funcţiile omului în sistem.
16. Oboseala în conducerea autovehiculelor.
17. Accidentul de circulaţie – cauze, analiză şi prevenire.

Psihologia serviciilor

1. Cultură organizaţională – modele ale culturii organizaţionale şi diagnoza lor. Proceduri de schimbare.
2. Climatul organizaţional – modele şi diagnoză. Proceduri de schimbare.
3. Diagnoza organzaţională – modele.
4. Planificarea unui studiu de diagnoză organizaţională.
5. Instrumente de diagnoză organizaţională.
6. Redactarea şi prezentarea unui raport de diagnoză.
7. Planificarea forţei de muncă într-o organizaţie – studiul fluctuaţiei personalului.
8. Modele de schimbare organizaţională.
9. Planificarea schimbării organizaţionale.
10. Managementul schimbării organizaţionale.
11. Satisfacţia în munca prestată – diagnoză şi metode.

Anexa I.3. Competenţe necesare psihologilor specializaţi în psihologia muncii şi organizaţională

Categorii de competenţe[1]

Competenţe primare	*În munca lor cu clienţii, psihologii specializaţi în psihologia muncii şi organizaţională trebuie :*
A. *Specificarea scopurilor*	
1. Competenţă în analiza nevoilor	– *să înţeleagă problemele şi nevoile clienţilor ;*
2. Competenţă în stabilirea scopurilor	– *să poată formula obiective şi scopuri realiste, măsurabile şi verificabile pentru activităţile lor ;*
B. *Evaluare psihologică/diagnoză*	
3. Competenţă în evaluarea indivizilor	– *să evalueze indivizii din punct de vedere psihologic şi comportamental ;* – *să realizeze diagnoza diferenţelor individuale la nivel de constructe psihice (aptitudini, personalitate, interese etc.) sau comportament ;*
4. Competenţă în evaluarea grupurilor	– *să realizeze evaluarea psihologică a grupurilor, adică : a) diagnoza percepţiilor şi construcţiilor mentale tipice pentru membrii unui grup ; b) diagnoza diferenţelor intergrupale ;*
5. Competenţă în evaluarea organizaţiilor	– *să facă evaluări ale unor organizaţii, acestea fiind înţelese ca mai mult decât suma indivizilor sau grupurilor care le compun ;*

1. D. Iliescu, D. Vîrgă, D. Dima (2011). „Competenţele psihologului specializat în psihologia muncii şi organizaţională în România”, document APIO (Asociaţia de Psihologie Industrială şi Organizaţională), www.apio.ro.

6. Competenţă în evaluarea contextului muncii	– *să analizeze alte variabile contextuale critice pentru viaţa psihică sau comportamentul persoanelor la locul de muncă ;*
C. *Dezvoltare/design*	
7. Competenţă în definirea produsului şi analiza cerinţelor	– *să poată imagina soluţii inovative la problemele clienţilor săi, pe care să le transpună apoi în produse ;*
8. Competenţă în designul produsului	– *să proiecteze şi să definească părţile componente şi procedura prin care va funcţiona produsul ;*
9. Competenţă în testarea produsului	– *să dezvolte competenţe legate de testarea a produselor ;*
10. Competenţă în evaluarea de produs	– *să evalueze randamentul sau impactul unui produs ;*
D. *Intervenţie/implementare*	
11. Competenţă în planificarea intervenţiei	– *să realizeze proiecte şi planuri coerente şi realiste, descrise în paşi concreţi necesari, pentru implementarea unei intervenţii ;*
12. Competenţă în intervenţia directă, orientată spre individ	– *să aibă capacitatea de a contribui la dezvoltarea persoanelor cu care vine în contact şi de le ajuta să-şi îmbunătăţească performanţa şi viaţa ;*
13. Competenţă în intervenţia directă, orientată spre context	– *să înţeleagă şi să influenţeze acele variabile de context (fizice sau psihologice), care influenţează performanţa şi viaţa la locul de muncă şi să intervină în scopul optimizării lor ;*
14. Competenţă în intervenţia indirectă	– *să influenţeze sau să consilieze o persoană, grup sau organizaţie, acestea fiind cele care generează schimbarea ;*
15. Competenţă în implementarea produsului	– *să aibă capacitatea de a implementa sisteme funcţionale la nivel individual, grupal sau organizaţional ;*
E. *Evaluare a sistemelor*	
16. Competenţă în planificarea evaluării	– *să planifice modul de punere în practică a evaluării programelor şi intervenţiilor din organizaţie ;*
17. Competenţă în efectuarea evaluării	– *să aplice analize raţionale şi analize empirice prin care să extragă informaţii pertinente despre entitatea analizată ;*
18. Competenţă în analiza evaluării	– *să aibă capacitatea de a reflecta asupra propriei analize şi de a formula concluzii şi recomandări ;*
F. *Informare/Comunicare*	
19. Competenţă în acordarea de feedback verbal	– *să realizeze prezentări orale în faţa clienţilor săi şi a altor persoane cu care interacţionează profesional ;*
20. Competenţă în redactarea rapoartelor	– *să întocmească rapoarte scrise care să explice rezultatele obţinute într-o activitate anume şi care să documenteze munca sa.*

Anexa I.4. Competenţe necesare psihologilor specializaţi în psihologia muncii şi organizaţională

Categoria B. Evaluare psihologică[1]

Competenţele din această categorie se refereră la capacitatea psihologului de a face evaluări cu ajutorul unor metode tipice muncii de psiholog. Acestea pot fi evaluări psihologice (de exemplu, individuale, de grup sau organizaţionale) sau evaluări ale unor variabile contextuale care influenţează (sunt cauze sau moderatori/mediatori) variabilele psihologice sau comportamentale.

B1	3. Competenţă în evaluarea indivizilor
Fundament	În activitatea psihologilor specializaţi în psihologia muncii şi organizaţională apare uneori necesitatea de a evalua indivizii din punct de vedere psihologic şi comportamental. Evaluarea psihologică a persoanelor se referă la diagnoza diferenţelor individuale la nivel de constructe psihice (aptitudini, personalitate, interese etc.) sau de comportament. *Cunoştinţe de specialitate.* Pentru a realiza o evaluare psihologică, psihologul trebuie să aibă cunoştinţe despre constructele pe care le evaluează. Aceste cunoştinţe trebuie să fie „la zi", adică să corespundă cu stadiul actual al cunoaşterii ştiinţifice în domeniul analizat. *Metode de evaluare.* Psihologii trebuie să aibă capacitatea de a administra şi a interpreta diverse metode de evaluare psihologică (de exemplu, observaţie, interviu, chestionar sau test).
Activitatea tipică prin care se exprimă această competenţă	Testarea psihologică, evaluarea prin intermediul interviului.
Exemple de activităţi acoperite de această competenţă	Realizează un interviu cu clientul său, pentru a evalua gradul în care interesele sale profesionale sunt conforme cu opţiunea de angajare pe care o are. Realizează un interviu comportamental cu o persoană care doreşte să se angajeze în compania-client. Realizează testarea psihologică a unei persoane din compania-client, pentru a evalua gradul ei de conformitate cu o anumită poziţie din organizaţie, pe care este posibil ca acea persoană să fie promovată.

1. D. Iliescu, D. Vîrgă, D. Dima (2011), „Competenţele psihologului specializat în psihologia muncii şi organizaţională în România", document APIO (Asociaţia de Psihologie Industrială şi Organizaţională), www.apio.ro.

Exemple tipice pentru cele două specializări	Psihologia muncii – Selectează şi aplică instrumente, tehnici şi metode (cum ar fi interviurile, testele, observaţiile) pentru evaluarea individuală a performanţei, erorilor, încărcării, stresului, sănătăţii sau siguranţei (*de exemplu, observă comportamentul angajaţilor la locul de muncă pentru a evalua numărul de erori făcute de aceştia*). – Selectează şi aplică instrumente, tehnici şi metode (cum ar fi interviurile, testele, observaţiile) pentru testarea individuală a personalităţii, aptitudinilor, competenţei sau motivaţiei (*de exemplu, realizează testarea psihologică a candidaţilor la angajare*). Psihologia organizaţională – Selectează şi aplică instrumente, tehnici şi metode (cum ar fi chestionare şi interviuri) pentru testarea percepţiilor şi atitudinilor individuale privind relaţiile şi practicile organizaţionale (*de exemplu, administrează angajaţilor sondaje de satisfacţie cu munca*).

Anexa I.5. HG nr. 1169 din 25 noiembrie 2011 pentru modificarea şi completarea HG nr. 355/2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor

Act emis de Guvernul României şi publicat în *Monitorul Oficial* nr. 873, 12 decembrie 2011

În temeiul art. 108 din Constituţia României, republicată,
Guvernul României adoptă prezenta hotărâre.

Articol unic
Hotărârea Guvernului nr. 355/2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor, publicată în *Monitorul Oficial al României*, partea I, nr. 332 din 17 mai 2007, cu modificările ulterioare, se modifică şi se completează după cum urmează:

1. La articolul 4, alineatul (2) se abrogă.
2. La articolul 8, alineatul (1) se modifică şi va avea următorul cuprins:
   Articolul 8

   (1) Serviciile medicale profilactice prin care se asigură supravegherea sănătăţii lucrătorilor sunt: examenul medical la angajarea în muncă, de adaptare, periodic, la reluarea activităţii, supraveghere specială şi promovarea sănătăţii la locul de muncă.

3. La articolul 8, după alineatul (1) se introduce un nou alineat, alineatul (1.1), cu următorul cuprins:
   (1.1) Prin supraveghere specială se înţelege examenul medical profilactic efectuat de către medicul de medicina muncii, în vederea stabilirii aptitudinii în muncă

pentru lucrătorii care se încadrează în următoarele categorii : persoane cu vârste cuprinse între 15 şi 18 ani împliniţi, persoane cu vârste de peste 60 de ani împliniţi, femei gravide, persoane cu handicap, persoane dependente de droguri, de alcool, stângace, persoane cu vederea monoculară, persoane în evidenţă cu boli cronice.

4. La articolul 8, după alineatul (4) se va introduce un nou alineat, alineatul (5), cu următorul cuprins :
   (5) Examinările medicale profilactice se efectuează în baza fişei de identificare a factorilor de risc profesional, conform modelului prevăzut în anexa nr. 3, completată în mod obligatoriu la toate rubricile şi semnată de către angajator.

5. La articolul 12, alineatul (2) se abrogă.
6. La articolul 16, după alineatul (6) se introduce un nou alineat, alineatul (6.1), cu următorul cuprins :
   (6.1) Medicul de medicina muncii poate solicita medicului de familie adeverinţă/ scrisoare medicală care să ateste starea de sănătate a viitorului angajat.

7. La articolul 22, după litera e) se introduce o nouă literă, litera f), cu următorul cuprins :
   f) la indicaţia medicului de medicina muncii, pentru stabilirea incompatibilităţilor medicale cu riscurile profesionale evaluate, examenul medical periodic poate cuprinde investigaţii şi/sau examene medicale de specialitate suplimentare celor prevăzute în anexa nr. 1.

8. Articolul 27 se modifică şi va avea următorul cuprins :
   Articolul 27
   În vederea conştientizării nevoilor şi obiectivelor privind sănătatea şi securitatea în muncă în rândul lucrătorilor, a angajatorilor sau a altor factori implicaţi în acest scop, medicii de medicina muncii efectuează activităţi specifice de promovare a sănătăţii la locul de muncă pentru realizarea bunăstării lucrătorilor, bazate pe identificarea problemelor acestora.

9. Articolul 29 se modifică şi va avea următorul cuprins :
   Articolul 29
   (1) Pentru promovarea măsurilor privind adaptarea la muncă a lucrătorilor şi pentru îmbunătăţirea condiţiilor de muncă şi de mediu, medicii de medicina muncii desfăşoară activităţi de consiliere privind sănătatea şi igiena ocupaţională a lucrătorilor şi a reprezentanţilor acestora din întreprindere şi din comitetul de sănătate şi securitate în muncă, după caz, şi colaborează cu organismele din domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă.
   (2) Serviciul de medicina muncii care asigură supravegherea stării de sănătate a lucrătorilor va întocmi şi va prezenta angajatorului, anual, un raport care va cuprinde în principal concluziile evaluării stării de sănătate a lucrătorilor, precum şi recomandări medicale privind promovarea sănătăţii la locul de muncă.

10. Articolul 37 se modifică şi va avea următorul cuprins :

Articolul 37
(1) Dosarul medical şi fişa de identificare a factorilor de risc profesional se păstrează la structura de medicina muncii pe durata derulării contractului cu angajatorul.
(2) Dosarul medical şi fişa de identificare a factorilor de risc profesional pot fi, la solicitare, predate noii structuri de medicina muncii agreate de angajator.
(3) Dosarele medicale trebuie păstrate la structurile de medicina muncii cel puţin 40 de ani de la încetarea expunerii, în cazul expunerii profesionale la agenţi cancerigeni sau mutageni la locul de muncă.

11. Articolul 38 se modifică şi va avea următorul cuprins :
Articolul 38
Angajatorul păstrează lista locurilor de muncă cu riscuri profesionale şi fişele de aptitudine.

12. Articolul 41 se modifică şi va avea următorul cuprins :
Articolul 41
La schimbarea locului de muncă în altă unitate, lucrătorului i se vor înmâna, la solicitare, copii ale dosarului său medical şi ale fişei de identificare a factorilor de risc profesional, pentru a fi predate structurii de medicina muncii a unităţii respective.

13. Articolul 42 se modifică şi va avea următorul cuprins :
Articolul 42
Angajatorii în procedură de faliment vor informa structura de medicina muncii.

14. Anexele nr. 1 şi 3-5 se modifică şi se înlocuiesc cu anexele nr. 1-4, care fac parte integrantă din prezenta hotărâre.

Anexa I.6. Standarde generale de înregistrare, prelucrare şi păstrare a datelor[1]

Obţinerea permisiunii
Art. VIII.1. Psihologii trebuie să obţină permisiunea clienţilor/subiecţilor sau a reprezentanţilor lor legali înainte de a efectua înregistrări audio, video sau scrise în timpul furnizării serviciilor sau în cercetare.

Păstrarea datelor
Art. VIII.2. Psihologii vor colecta numai acele date care sunt relevante pentru serviciul oferit şi vor lua toate măsurile pentru a proteja aceste informaţii.

---

1. *Codul deontologic al profesiei de psiholog cu drept de liberă practică*, http://www.copsi.ro/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=71.

Protejarea datelor
Art. VIII.3. Psihologii au datoria să arhiveze în condiţii de siguranţă datele şi informaţiile obţinute în exercitarea profesiei de psiholog cu drept de liberă practică, conform reglementărilor în vigoare.

Transferul datelor
Art. VIII.4. Datele colectate şi înregistrate pot fi transferate către psihologii care preiau clienţii, consultate şi utilizate de colegi de profesie, indiferent de forma de atestare, dacă persoanele vizate şi-au dat în mod neechivoc consimţământul, iar acest consimţământ nu a fost retras.

Distrugerea datelor
Art. VIII.5. La expirarea termenului de păstrare, dacă psihologul renunţă la practica sa profesională prin intermediul căreia a realizat acele înregistrări sau dacă acesta se pensionează, va căuta să distrugă înregistrările respective. Înregistrările pot fi plasate către un alt psiholog numai cu consimţământul celor implicaţi, obţinut în prealabil, pentru acele înregistrări. În situaţia suspendării sau încetării dreptului de liberă practică, datele vor fi distruse, dacă nu se impune transferarea lor.

Anexa I.7. Standarde de înregistrare, prelucrare şi păstrare a datelor specifice procesului de evaluare şi diagnoză[1]

Prezentarea caracteristicilor psihologice
Art. XIII.1. Psihologii vor oferi informaţii despre caracteristicile psihologice ale indivizilor numai după ce au realizat o evaluare adecvată care să susţină ştiinţific şi metodologic afirmaţiile şi concluziile lor, indiferent dacă e vorba de recomandări, rapoarte sau evaluări, precizând limitele afirmaţiilor, concluziilor şi recomandărilor lor. Dacă psihologii realizează că (re-)examinarea individului nu este justificată sau necesară, atunci aceştia vor explica această opţiune, precizând sursele şi documentele care stau la baza acestor concluzii.

Condiţii de utilizare a instrumentelor
Art. XIII.2. Psihologii vor utiliza (administra, scora, interpreta) metodele şi tehnicile de evaluare în strictă conformitate cu normele instituite în acest sens de Colegiu. Psihologii vor respecta de asemenea, legislaţia în vigoare cu privire la drepturile de autor şi de proprietate intelectuală pentru instrumentele de evaluare folosite.

Consimţământul pentru evaluare/diagnoză
Art. XIII.3. Psihologii vor obţine consimţământul informat pentru serviciile de evaluare cu excepţia cazului în care (1) acestea sunt cerute de lege sau de reglementările în vigoare ; (2) testarea este o activitate educaţională, instituţională sau organizaţională prevăzută de reglementări interne ; consimţământul informat include explicarea naturii şi scopului de

1. *Codul deontologic al profesiei de psiholog cu drept de liberă practică*, http://www.copsi.ro/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=71.

evaluare, costurile, implicarea unei a treia părţi, limitele de confidenţialitate şi ocazii pentru cel evaluat de a formula întrebări şi de a primi răspunsuri. Psihologii vor informa persoanele fără capacitate deplină de a-şi da consimţământul şi persoanele pentru care testarea este cerută de reglementările legislative, cu privire la natura şi scopul serviciilor de evaluare propuse, folosind un limbaj uşor de înţeles pentru persoana care urmează să fie evaluată. Psihologii care folosesc servicile unui traducător vor cere consimţământul clientului pentru a folosi serviciile acelui traducător, se vor asigura că se va menţine confidenţialitatea rezultatelor, securitatea instrumentelor, inclusiv a documentelor de evaluare/diagnoză.

Datele de evaluare/diagnoză
Art. XIII.4. Datele obţinute pot fi scoruri brute şi standardizate, răspunsurile clientului la stimuli sau la întrebarile la test, notele, înregistrările şi consemnările psihologului, declaraţiile şi comportamentul clientului în timpul unei examinări. Psihologii vor oferi datele obţinute, sub formă de rezultate clientului şi, dacă e cazul, unor terţi numai cu consimţământul clientului sau fără acordul acestuia în situaţiile prevăzute de reglementările în vigoare. Psihologii vor evita să facă publice datele obţinute, cu excepţia situaţiilor prevăzute de reglementările în vigoare, protejând clientul de orice formă de exploatare, abuz şi prevenind devalorizarea datelor de evaluare/diagnoză. Datele de evaluare/diagnoză reprezintă proprietatea psihologului sau a instituţiei care realizează evaluarea/diagnoza şi vor putea fi administrate şi utilizate doar de către psihologi calificaţi în folosirea acestor instrumente.

Construcţia instrumentelor
Art. XIII.5. Psihologii care construiesc sau adaptează teste şi alte instrumente de măsurare vor folosi proceduri în acord cu normele instituite de Colegiu.

Interpretarea rezultatelor
Art. XIII.6. În interpretarea rezultatelor evaluării, fiind incluse aici şi interpretările computerizate, psihologii vor lua în considerare scopul evaluării, precum şi numeroşi alţi factori, abilităţile de testare şi caracteristicile persoanei evaluate (caracteristici situaţionale, personale, lingvistice şi culturale) care pot afecta judecăţile psihologilor sau care pot reduce acurateţea intepretărilor.

Calificarea în testare
Art. XIII.7. Psihologii nu vor promova/încuraja folosirea tehnicilor de evaluare psihologică de către persoane necalificate şi neautorizate decât în cadrul unei formări în care există o supervizare adecvată.

Actualitatea evaluării
Art. XIII.8. Psihologii nu îşi vor baza deciziile sau recomandările pe teste depăşite/ învechite, pe date care nu mai sunt folositoare pentru scopul curent sau care nu corespund normelor de avizare ale metodelor şi tehnicilor de evaluare stabilite de Colegiu.

Responsabilitatea administrării instrumentelor
Art. XIII.9. Psihologii care oferă servicii psihologice de evaluare altor profesionişti vor prezenta cu acurateţe scopul, normele, validitatea, fidelitatea şi aplicarea fiecărei proceduri,

precum şi orice altă calitate a acestora. Psihologii îşi vor menţine responsabilitatea pentru aplicarea, interpretarea şi folosirea adecvată a instrumentelor de evaluare, indiferent dacă vor interpreta rezultatele ei înşişi sau vor folosi o interpretare computerizată sau de altă natură.

Prezentarea rezultatelor pentru cei evaluaţi

Art. XIII.10. Indiferent dacă cotarea şi interpretarea sunt făcute de psihologi, angajaţi ai acestora sau asistenţi, sau prin modalităţi automate/computerizate, psihologii vor oferi persoanei evaluate sau reprezentantului acesteia explicaţiile necesare înţelegerii rezultatelor, excepţie facând situaţiile în care natura relaţiei împiedică acest lucru (situaţii de evaluare organizaţională, preangajare şi evaluări prevăzute de reglementările în vigoare), acest fapt fiind adus la cunoştinţa persoanei evaluate înaintea începerii evaluării.

Materialele

Art. XIII.11. *Materialele de evaluare/diagnoză* cuprind manualul instrumentului, instrumentul propriu-zis, protocoale, întrebările sau stimulii utilizaţi, alte fişe sau formulare necesare şi nu includ *datele de evaluare/diagnoză*. Psihologii vor menţine integritatea şi securitatea materialelor testului şi a altor metode de evaluare prin neînstrăinarea lor către persoane care nu au competenţa necesară, respectând dreptul de proprietate intelectuală prevăzut de lege şi obligaţiile de tip contractual privind utilizarea instrumentului.

Partea a II-a

Cadrul conceptual şi metodologic al evaluării psihologice

4. Domenii de analiză psihologică în firme/instituții
5. Aptitudinile, trăsăturile de personalitate şi atitudinile; rolul lor în evaluarea personalității
6. Relația dintre personalitate şi performanță; o temă cu miză în practica evaluării psihologice

Pentru că orice dezbatere serioasă începe cu definirea termenilor şi clarificarea obiectivelor, în a doua parte a acestui volum vom face o *descriere a principalelor concepte psihologice* cu care vom opera în evaluarea psihologică şi o *exemplificare a finalității procesului* de evaluare psihologică: predicția performanței.

Vom diferenția conceptele utilizate în continuare în funcție de nivelul la care plasăm evaluarea psihologică: la nivel individual (vizând analiza unor *aptitudini*, *trăsături de personalitate, atitudini sau valori personale*), la nivel colectiv (urmărind surprinderea unor dimensiuni ale *culturii* sau *climatului organizațional*) sau la nivel societal/național (identificând dominate la nivel de *mentalitate*, *valori culturale naționale*).

Clarificând conceptele cu care vom lucra într-o analiză la nivel individual (*aptitudini*, *trăsături de personalitate, atitudini* şi *valori personale*), vom oferi o descriere succintă a acestora, prezentând, spre exemplificare, instrumente psihologice relevante pentru evaluarea acestor dimensiuni şi încercând să atragem atenția asupra unor *greşeli frecvente pe care le fac unii psihologi* atunci când îşi propun să realizeze „analize" sau „evaluări" în cadrul unei firme/instituții[1].

Într-un alt capitol vom face şi o analiză a relației dintre trăsăturile de personalitate şi performanță, o temă cu miză în practica evaluării psihologice, prezentând date ale cercetării ştiințifice şi argumentând faptul că *trăsăturile de personalitate pot fi predictori de încredere ai performanței profesionale.*

În următoarele două capitole vom descrie principalele etape prin care un psiholog practician poate pune în practică un proces de identificare a unor predictori psihologici ai performanței în cadrul companiei/instituției în care lucrează şi vom oferi spre exemplificare, ca studiu de caz, rezultatele obținute într-o firmă de vânzări prin aplicarea unei astfel de strategii.

În capitolul final vom propune o analiză comparativă între abordarea clasică („comună") în evaluarea psihologică (cea descrisă şi exemplificată în capitolele precedente) şi abordarea personalizată („dedicată") în evaluarea psihologică, cea în care o companie/instituție îşi poate construi şi valida propria metodologie de evaluare psihologică.

1. Din păcate, am întâlnit multe situaţii în care psihologi bine intenţionaţi „măsurau" aptitudinile cu ajutorul unor întrebări de autoraportare, comparau profilurile individuale obţinute cu ajutorul unor chestionare de cultură organizaţională (spunând că „Popescu are o distanţă ierarhică mai mare decât Ionescu şi, prin urmare…") sau ajungeau la concluzia că este necesar un training pentru abilităţile de comunicare ale unui colectiv deoarece „colectivul X este mai introvertit decât colectivul Y…"). Cine nu înţelege imediat cât de grave sunt aceste greşeli trebuie să citească cu mai multă atenţie capitolul 4!

4. Domenii de analiză psihologică în firme/instituții

Scopul acestui capitol este de face o departajare între dimensiunile psihologice cu care operăm în evaluarea la nivel individual (cele folosite în evaluarea psihologică periodică sau la angajare), la nivel organizaţional (cele vizate de diagnoza organizaţională sau de studiile la nivelul culturii organizaţionale) şi la nivelul unor colectivităţi extinse (analize transgeneraţionale sau de identificare a mentalităţilor regionale sau naţionale).
Vom prezenta schematic cele trei niveluri la care ne propunem să prezentăm analiza psihologică (individual, colectiv şi societal), iar apoi vom defini succint dimensiunile psihologice subsumate fiecărui nivel.
Trebuie să reţinem că definiţiile propuse pentru principalele dimensiuni psihologice identificate la fiecare nivel de analiză nu sunt academice, ci operaţionale, utile în context aplicativ.

Activitatea de „analiză psihologică" sau de „evaluare psihologică" poate îmbrăca forme diferite în contexte diferite, chiar dacă, de multe ori, metodele sau tehnicile de analiză par similare. De exemplu, folosirea tehnicilor chestionarului sau interviului sunt similare atunci când solicităm unei persoane informaţii despre modul în care, de obicei, reacţionează în faţa obstacolelor, despre atitudinea ei faţă de putere, modul de raportare la munca în echipă, încrederea în organizaţie sau despre valorile sociale dominante. Chiar dacă folosim tehnici similare şi solicităm răspunsuri de la aceleaşi persoane, analiza la nivelul *trăsăturilor individuale de personalitate* este diferită de analiza la nivelul *atitudinilor* faţă de muncă sau al *stilului de muncă* personal, de analiza la nivelul *climatului şi culturii organizaţionale* sau de cea vizând *mentalitatea românilor* (elemente ale culturii naţionale transgeneraţionale)[1]. Altfel spus, analiza la nivel organizaţional a aspectelor legate de personal şi evaluarea dimensiunilor psihologice relevante pentru activitatea organizaţională se pot realiza pe niveluri diferite, cu finalităţi diferite şi cu ajutorul unor metode aparent similare, dar diferite sub aspectul logicii şi domeniului de aplicabilitate.

În funcţie de specificul dimensiunilor evaluate putem vorbi de o evaluare la nivel *individual* (vizând analiza unor *aptitudini*, *trăsături de personalitate*, *atitudini* şi *opinii personale*), de o evaluare la nivel *colectiv* (urmărind surprinderea unor dimensiuni ale *culturii sau climatului organizaţional*) sau de o evaluare la nivel *societal/naţional* (căutând identificarea unor dominante la nivel de *mentalitate şi valori culturale naţionale*).

1. Modul de formulare a întrebărilor poate fi uşor diferit în fiecare dintre aceste situaţii, dar, de cele mai multe ori, întrebările nu sunt transparente, putând să ne inducă în eroare cu privire la scopul urmărit.

În figura IV.1 sunt reprezentate schematic cele trei niveluri pe care ne propunem să descriem analiza psihologică : *individual*, *colectiv*, *societal/naţional*.

Pentru *analiza la nivel individual*, dacă ţinem cont de gradul de structurare şi stabilitate al dimensiunilor psihologice, putem vorbi de *un pol bazal al personalităţii* la care se află dimensiunile cele mai stabile şi mai profund condiţionate de factorul genetic şi fiziologic (cum sunt *aptitudinile*, *dominantele temperamentale* şi *trăsăturile de personalitate*) şi de *un pol atitudinal al personalităţii*, la care se află dimensiunile cele mai fluctuante şi mai dependente de factorul cultural şi contextual (cum sunt *opiniile*, *credinţele* şi *atitudinile periferice*). În opinia noastră, majoritatea dimensiunilor psihologice individuale (cele descrise mai sus sau altele similare sau combinate) se plasează între cei doi poli, fără a exista o graniţă clară între ele. Relativitatea plasării pe continuumul între polul *bazal* şi cel *atitudinal* al personalităţii creşte atunci când încercăm să evaluăm aceste dimensiuni datorită modului de construcţie a probelor de evaluare a personalităţii.

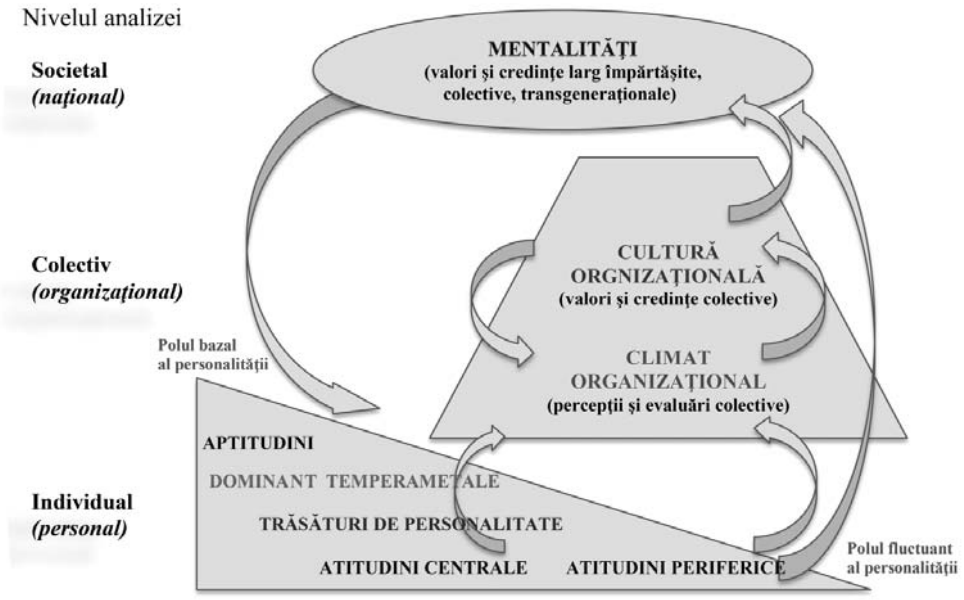


Figura IV.1. *Niveluri de analiză psihologică*

De cele mai multe ori, prin modul de formulare a itemilor, chestionarele sau inventarele de personalitate sau cele de evaluare a „atitudinilor" sau „patternurilor" motivaţionale pot activa conţinuturi mai aproape sau mai departe de fiecare dintre cei doi poli ai personalităţii, acele probe putând fi „saturate" în factori ce aparţin zonelor limitrofe ale acestui continuum. De exemplu, modul în care un subiect răspunde la un inventar de personalitate poate fi afectat de atitudinile acestuia (atitudini dependente de contextul social şi cultural, şi nu de structura personalităţii), mai ales dacă itemii inventarului fac apel, direct sau indirect, la diferite atitudini sociale. La fel, răspunsurile la un chestionar de atitudine pot fi influenţate de tipul temperamental, subiecţii formulându-şi

uneori atitudini categorice şi în funcţie de experienţa personală cu privire la obiectul atitudinii[1].

Dacă ne referim la analiza unor dimensiuni psihologice *la nivel colectiv*, preferăm să facem trimitere la variabile ce ţin de *percepţiile, valorile şi atitudinile colective larg împărtăşite de membrii unei colectivităţi restrânse*, variabile integrate în concepte de tipul culturii şi climatului organizaţional. Este evident că atitudinile şi opiniile personale stau la baza formării percepţiilor şi evaluărilor colective cu privire la procedurile organizaţionale şi la modul lor de funcţionare (climatul organizaţional) sau la baza identificării valorilor şi credinţelor comune (cultura organizaţională), dar nu se reduc la acestea. La nivel organizaţional, vorbim despre percepţii, evaluări, valori şi credinţe colective, formate în timp ca rezultat al unor „negocieri" interindividuale (conţinuturile lor au fost analizate explicit sau implicit de membrii acelui colectiv de mai multe ori), larg împărtăşite (sunt de acord cu punctul de vedere dominant) de majoritatea membrilor grupului. Din acest motiv, însumarea unor atitudini individuale sau reprezentarea grafică a mediilor unor aptitudini sau trăsături de personalitate cu scopul de a face „analize organizaţionale" este din start o greşeală conceptuală şi metodologică pe care o fac unii practicieni[2].

La cel de-al treilea nivel al analizei, cel al unei colectivităţi mai largi, al unei regiuni istorice sau al unei naţiuni, vorbim despre dimensiuni psihologice colective componente ale mentalităţii generale, valori, atitudini şi credinţe transgeneraţionale (care se schimbă foarte greu, rămânând stabile de-a lungul generaţiilor) şi care se regăsesc la majoritatea membrilor unei naţiuni. De analiza acestor aspecte se ocupă doar cei interesaţi de analiza valorilor colective, de compararea mentalităţii popoarelor, de studiile transgeneraţionale şi transculturale. Trebuie să reţinem că, deşi nu vom ajunge în analiza noastră la acest nivel de generalitate, aspectele care ţin de mentalitatea poporului român influenţează răspunsurile persoanelor evaluate de noi, dar ne influenţează şi pe noi, ca analişti ai acestor răspunsuri.

---

1. Am văzut atitudini extrem de laudative sau extrem de negative ale celor care au fost nevoiţi să stea câteva luni în aceeaşi ţară vest-europeană. De cele mai multe ori această diferenţă de raportare părea să fie dependentă de calitatea relaţiilor sociale stabilite acolo, variabilă dependentă, la rândul ei, de stima de sine şi de sociabilitate ca trăsături de personalitate. Altfel spus, în situaţii stresante care ne solicită capacitatea de adaptare, putem trăi sentimentul inadaptării, a eşecului şi, pentru a-l justifica sau argumenta, tindem să fim atenţi, să „contorizăm" predominat aspectele negative formându-ne o atitudine negativă faţă de acea situaţie, acel „obiect" al atitudinii. Uităm faptul că trăsăturile de personalitate (o timiditate excesivă, o oarecare rigiditate) combinate cu lipsa unor abilităţi (inclusiv cele de asimilare a unei limbi străine) sunt cele care condiţionează succesul sau eşecul şi, de aici, atitudinea noastră pozitivă sau negativă faţă de acea ţară, faţă de tradiţiile şi obiceiurile ei culinare etc.
2. Este adevărat că în literatura de specialitate sunt cercetări care descriu astfel de analize, numai că în acele situaţii este vorba de studii de validare a unor probe psihologice standardizate, de studii comparative interculturale sau de studii vizând validarea unor ipoteze ce ţin de cercetarea ştiinţifică fundamentală. Acest tip de design al cercetării nu are nici o legătură cu diagnoza organizaţională realizată de psihologul practician cu scopul de a identifica soluţii de optimizare a activităţii organizaţionale. Despre diagnoza organizaţională, conceptele, metodologia şi modul de realizare al ei, vom prezenta mai mult într-un alt volum dedicat exclusiv acestui subiect.

4.1. Definirea dimensiunilor psihologice relevante la nivel individual

Dacă ne referim la *evaluarea psihologică la nivel individual*, de regulă urmărim identificarea unor caracteristici personale (aptitudini, trăsături, atitudini etc.) ce pot fi comparate cu cele ale unor persoane similare şi care sunt relevante pentru intervenţiile psihologice individuale. Preferăm descrierea succintă a acestor caracteristici psihologice prin gruparea lor în două mari clase, date fiind caracteristicile comune ale fiecărei clase :

a) aptitudini şi trăsături de personalitate ;
b) atitudini şi valori personale.

Într-o încercare de definire sintetică, *aptitudinile şi trăsăturile de personalitate* descriu următoarele dimensiuni psihologice :

- bazale – traduc aspecte profunde ale personalităţii, condiţionate parţial de factori ereditari (predispoziţii), dar formate sau consolidate în dezvoltarea timpurie individuală ;
- stabile – nu se modifică în timp după perioada de evoluţie care se încheie odată cu sfârşitul adolescenţei sau se modifică foarte lent în sensul accentuării unor tendinţe ;
- parametrice – se distribuie conform curbei lui Gauss, la evaluări pe populaţii mari ;
- individuale – relevante doar pentru comparaţiile interindividuale şi nu pentru cele colective ; mediile obţinute pe un colectiv se apropie de media teoretică/a populaţiei investigate şi nu permit comparaţii relevante între colective.

Aşa cum vom vedea în capitolele următoare, principala diferenţă dintre cele două categorii de dimensiuni psihologice constă în conţinutul lor fundamental : aptitudinile descriu mai degrabă „ce aş putea face cel mai bine”, stând la baza formării competenţelor şi a deprinderilor, pe când trăsăturile de personalitate descriu, în principal, „cum sunt eu de obicei şi cum apar în ochii celorlalţi”, evidenţiind modul particular, stilul individual de raportare la diferite situaţii, de cele mai multe ori folosindu-i pe ceilalţi ca reper „obiectiv”.

Din diferenţa de conţinut devine evidentă şi cea de-a doua diferenţă dintre dimensiunile psihologice menţionate. Aptitudinile sunt evaluate cu ajutorul unor probe specifice de evaluare a performanţei în diferite tipuri de sarcini (*testele de aptitudini*), în timp ce trăsăturile de personalitate sunt evaluate prin intermediul unor chestionare de autoraportare (*inventarele de personalitate*) în care persoanele evaluate descriu modul în care reacţionează/ar reacţiona sau gândesc/ar gândi în anumite situaţii de viaţă.

O a treia diferenţă vizibilă ţine de aspectul unipolar sau bipolar al celor două dimensiuni, aptitudinile fiind dimensiuni *unipolare*, în timp ce trăsăturile de personalitate au un caracter predominant *bipolar*. Altfel spus, dacă în evaluarea aptitudinilor scorurile mici reprezintă de cele mai multe ori un deficit, o lipsă, un handicap, iar scorurile mari, un avantaj, un aspect pozitiv, o calitate, în cazul trăsăturilor de personalitate ambele extreme (scorurile mici sau scorurile mari) pentru o anumită dimensiune pot aduce cu sine atât „calităţi” (atuuri, avantaje), cât şi „defecte” (puncte slabe, dezavantaje). Dacă ne gândim la trăsături de personalitate (bipolare) de tip *introvertit/extrovertit*, *adaptativ/*

inovativ sau *impulsiv/pasiv*, avantajele şi dezavantajele plasării la fiecare dintre cei doi poli sunt evidente.

În strânsă legătură cu aptitudinile şi trăsăturile de personalitate, dar în mai mare măsură dependente de influenţele culturale şi sociale, mai ales în etapa de formare sau de restructurare a lor, se află atitudinile şi valori personale.

Urmând acelaşi stil sintetic de descriere, putem considera *atitudinile şi valorile personale* ca dimensiuni psihologice :

- definitorii – pentru că definesc modul de a fi al unei persoane, valoarea sa socială ; prin intermediul lor aceasta filtrează, interpretează şi reacţionează la informaţiile primite din mediu ;
- destul de stabile – unele atitudini sau valori sunt extrem de stabile de-a lungul vieţii, în timp ce altele sunt fluctuante, periferice ; atitudinile şi valorile se pot modifica în timp ;
- tendinţe parametrice – de regulă, se distribuie conform curbei lui Gauss într-o colectivitate largă, dar există atitudini sau valori cu tendinţe specifice, care evidenţiază anumite diferenţe între grupuri ;
- individuale, dar condiţionate cultural – sunt individuale, dar cele mai multe sunt formate şi modelate cultural, fiind sensibile la contextul în care se dezvoltă sau activează o persoană.

Este evident că, şi în acest caz, deşi le-am inclus în aceeaşi clasă, există numeroase diferenţe între valori şi atitudini. În timp ce noţiunea de „valoare" (la nivel psihologic individual) implică consideraţii morale şi se referă la scopuri dezirabile, abstracte pentru atingerea sau realizarea cărora persoana depune un efort (*egalitate*, *respect de sine*, *onestitate*, *independenţă* etc.), având, de regulă, conotaţii pozitive, noţiunea de „atitudine" (la nivel psihologic individual) este asociată cu un proces de evaluare şi cu sentimentul favorabil sau defavorabil faţă de ceva sau cineva, având atât valenţe pozitive, cât şi negative.

Psihologia consideră valoarea „o modalitate de orientare selectivă legată de preferinţele, motivele, nevoile şi atitudinile individuale", în timp ce sociologia „leagă valoarea de norme, obiceiuri, ideologii" (Deth şi Scarbrough, 2005, *apud* Voicu şi Voicu, 2007). Pe de altă parte, atitudinile sunt văzute de sociopsihologi ca predispoziţii stabile ce ghidează comportamentele noastre în timp ce psihologii le consideră „sunt declaraţii verbale ale comportamentelor noastre", comportamente care sunt determinate de stimuli externi şi care *se formează prin învăţare*. Din ce în ce mai frecvent, psihologii definesc atitudinile ca predispoziţii stabile rezultate în urma învăţării.

Southam (1980) sintetizează astfel diferenţele dintre conceptul de „valoare" şi cel de „atitudine" astfel :

- o atitudine înglobează diferite credinţe axate pe un obiect specific sau pe o anumită situaţie, în timp ce valoarea se constituie dintr-o singură credinţă care ghidează acţiunile şi judecăţile individului cu privire la obiecte şi situaţii specifice, având în minte o „ultimă stare finală de existenţă" şi fără să se concentreze pe obiective imediate ;
- valoarea (în opoziţie cu atitudinea) este o premisă a acţiunii, „nu doar o credinţă despre preferabil, ci chiar o preferinţă pentru preferabil" (Beukman, 2005, p. 65) ;
- o valoare (în opoziţie cu o atitudine) reprezintă un standard care ghidează acţiunile, atitudinile, comparaţiile, evaluările şi justificările unui individ.

***

Conceptele psihologice definite mai sus ca dimensiuni relevante la nivel individual (*aptitudini*, *trăsături de personalitate*, *atitudini* şi *valori*) sunt cele cu care vom opera în acest volum atunci când vom vorbi de evaluarea psihologică periodică sau la angajare.

Celelalte două seturi de concepte, vizând dimensiunile psihologice colective (*climat organizaţional*, *cultură organizaţională* şi *mentalitate*), vor fi descrise succint mai jos, fără să intrăm în detalii.

4.2. Definirea dimensiunilor psihologice colective

În practica activităţii organizaţionale, evaluarea unor *dimensiuni psihologice colective* se realizează atunci când se doreşte un diagnostic la nivel colectiv/organizaţional, cu scopul de a identifica factori psihologici, asociaţi sau determinanţi, ai eficacităţii organizaţionale sau ai satisfacţiei personalului. De regulă, în studiile care vizează evaluarea unor dimensiuni psihologice colective sunt comparate răspunsurile unor colective (echipe, secţii, organizaţii) sau categorii profesionale (personal TESA, personal de execuţie, *middle management* etc.), participanţii la cercetare completând chestionarele fără să le semneze. De această dată nu se mai compară „profiluri individuale" (unde era necesară identificarea persoanei evaluate), ci „profiluri colective" ale unor percepţii, evaluări sau opinii. Situaţia este oarecum opusă celei presupuse în cadrul evaluării psihologice individuale în context organizaţional, de această dată angajaţii fiind cei care, sub clauza anonimatului, evaluează organizaţia, eficacitatea procedurilor organizaţionale, calitatea managementului organizaţional sau „personalitatea şi organizaţiei" din care fac parte.

Din nou, preferăm descrierea succintă a acestor caracteristici psihologice prin gruparea lor în două mari clase, date fiind caracteristicile comune ale fiecărei clase :

a) cultură organizaţională ;
b) climat organizaţional.

Principalele elemente ale *culturii organizaţionale* pot fi prezentate ca dimensiuni psihologice ce descriu „personalitatea unei organizaţii" (McNamara, 1997), ele făcând trimitere la aspecte :

- profunde – surprind aspecte profunde ale „personalităţii" unei organizaţii ; sunt condiţionate de viziunea, politica şi managementul pe termen lung al fiecărei organizaţii ;
- stabile – descriu aspecte stabile în timp, comparabile între diferite organizaţii (în intensităţi diferite) ; sunt elemente care nu se modifică în timp sau se modifică foarte greu ;
- nonparametrice – ce nu se distribuie în populaţie conform curbei lui Gauss, făcând posibile comparaţiile între colective mari (organizaţii) ;
- colective – sunt relevante doar pentru comparaţii colective şi utile în analiza organizaţională ; permit numai comparaţii între mediile colective, nu şi între angajaţii din aceste medii.

Dacă ne referim la factorii *climatului organizaţional* în termeni de dimensiuni psihologice colective (percepţii ale angajaţilor cu privire la diferite aspecte ale activităţii organizaţionale), atunci îi putem defini ca fiind dimensiuni :

- contextuale – depind de evaluările ad-hoc ale angajaţilor şi descriu evaluările, percepţiile, opiniile, temerile sau aşteptările dominante ale membrilor fiecărui colectiv ;
- fluctuante – se modifică rapid în timp în jurul unor valori de bază ; sunt sensibile la modificări minore ale sarcinilor, relaţiilor sau procedurilor organizaţionale ;
- nonparametrice – ce nu se distribuite în populaţie conform curbei lui Gauss şi permit comparaţii între colective ; nu sunt relevante pentru comparaţii între persoane ;
- colective – fac deosebirea între colective mici şi exprimă aspecte asupra cărora se poate interveni ; sunt relevante/utile pentru analiza organizaţională şi managementul schimbării.

Conceptul de *mentalitate* are conotaţii ceva mai largi şi nu îl putem descrie după modelul folosit mai sus. În opinia noastră, putem defini mentalitatea ca fiind formată din acele elemente care descriu „profilul" psihologic şi valoric al unei naţiuni, patternuri atitudinale şi valorice extrem de stabile în timp (transgeneraţionale), larg împărtăşite de membrii acelei naţiuni, definitorii pentru mentalul colectiv.

Având definite conceptele cu care vom opera, vom trece la descrierea mai detaliată a acestora şi la exemplificarea modului în care sunt utilizate în evaluarea psihologică a personalului.

5. Aptitudinile, trăsăturile de personalitate şi atitudinile; rolul lor în evaluarea personalității

Scopul acestui capitol este, pe de o parte, de a face o descriere succintă a principalelor dimensiuni psihologice cu care operăm atunci când realizăm o evaluare psihologică la nivel individual şi, pe de altă parte, de a oferi exemple de probe psihologice standardizate utilizate în evaluarea acestor dimensiuni.

Pentru început, vom descrie conceptul de aptitudine, prezentând câteva definiţii şi taxonomii ale aptitudinilor şi făcând referire la patru tipuri diferite de probe psihologice, utile în identificarea nivelului aptitudinal solicitat de un anumit post (F-JAS), evaluarea aptitudinilor individuale în scopul orientării profesionale (OSP Itemsoft), evaluarea aptitudinilor la angajare sau în testarea periodică (BTPAC) sau a aptitudinilor generale cognitive (EVIQ).

Apoi vom insista pe conceptul de trăsătură de personalitate, oferind definiţii succinte ale acesteia, făcând referire la rolul tehnicilor standardizate în evaluarea acestor dimensiuni şi prezentând Five Factor Model/Big Five ca taxonomie modernă în evaluarea personalității.

Pentru a ilustra distincţia dintre trăsături de personalitate tipice şi cele atipice în evaluarea personalității, vom face o prezentare succintă a două probe psihologice autohtone – inventarul Big Five©plus şi inventarul DA13profile –, urmând ca în anexe să oferim exemple din protocoalele de evaluare obţinute cu ajutorul acestor inventare de personalitate.

Apoi analiza va viza un concept ignorat în evaluarea psihologică în context organizaţional – conceptul de atitudine. După descriere, definiţii şi forme de manifestare, vom analiza rolul atitudinilor individuale – în interacţiunea lor cu aptitudinile, trăsăturile de personalitate şi factorii contextului organizaţional – în determinarea comportamentului productiv sau contraproductiv. În acest cadru vom discuta despre atitudinea faţă de muncă şi despre mentalitatea privind munca la români, aducând în prim-plan date mai noi şi mai vechi referitoare la mentalitatea poporului român. În plus, discutând despre atitudinea faţă de muncă şi despre evaluarea ei, vom descrie o probă standardizată de evaluare indirectă a atitudinii individuale faţă de muncă : chestionarul SM (stil de muncă) şi vom prezenta o încercare de operaţionalizare a unei scale de evaluare a atitudinii faţă de clienţi : scala SPMM.

În final vom face câteva recomandări metodologice legate de utilizarea probelor standardizate de evaluare psihologică şi câteva clarificări terminologice cu privire la definirea acestor probe (teste de aptitudini, inventare de personalitate, chestionare de opinie).

5.1. Aptitudinile şi rolul lor în evaluarea personalităţii

Evaluarea aptitudinilor individuale stă la baza procesului de evaluare psihologică individuală deoarece, după competenţele profesionale, acestea sunt cele care prezic cel mai bine performanţa sau contraperformanţa profesională. Altfel spus, în procesul de selecţie profesională, indicatorii care au un impact direct asupra performanţei în muncă sunt competenţele profesionale (dacă acestea pot fi măsurate sau estimate) şi aptitudinile profesionale (aptitudini specifice pentru acel post şi/sau generale pentru o categorie mai largă de activităţi). Trăsăturile de personalitate şi atitudinile socioprofesionale au o influenţă mai degrabă indirectă şi generală asupra performanţei profesionale.

5.1.1. *Aptitudinile – definiții şi tipologii*

Aptitudinile reprezintă „un complex de procese şi însuşiri psihice individuale, structurate într-un mod personal, care permite efectuarea cu succes a anumitor activităţi" (Zlate, 2000, p. 56). Ele pot fi înţelese ca însuşiri psihice individuale ce condiţionează îndeplinirea în bune condiţii a unei munci, a unei acţiuni. În *Dicţionarul explicativ al limbii române* (2009) sunt oferiţi ca sinonime pentru aptitudine termenii „aplicaţie", „înclinaţie", „dar".

Aptitudinile generale formează un repertoriu instrumental-adaptativ bazal al fiecărui individ, asigurând o relaţionare şi o adaptare optime în condiţiile variate ale mediului. În acest cadru putem vorbi de *aptitudini senzorio-motorii* (intervin în situaţiile care necesită discriminarea, identificarea şi efectuarea unor acţiuni directe asupra unor obiecte) sau de *aptitudini intelectuale* (constituite din funcţiile psihice care, simultan, sunt implicate în toate formele de activitate).

Aptitudinile speciale se referă la acele structuri psihologice de natură instrumentală care asigură obţinerea unor performanţe superioare mediei în anumite sfere de activitate profesională :

- aptitudini artistice (literatură, pictură, muzică, teatru etc.) ;
- aptitudini ştiinţifice (matematică, biologie, fizică etc.) ;
- aptitudini sportive (atletism, gimnastică, înot) ;
- aptitudini tehnice (specifice fiecărei categorii profesionale) ;
- aptitudini manageriale (viziune, planificare, organizare, administraţie, evaluare etc.).

Dincolo de definiţiile generale, de modelările teoretice sau opiniile formulate de diferiţi autori, ne interesează modul în care sunt definite şi în care sunt clasificate aptitudinile de către experţii care lucrează în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale.

Fleishman şi Relly definesc în *Ghidul aptitudinilor umane. Definirea şi măsurarea aptitudinilor umane* (2008) cinci clase de aptitudini de care trebuie să se ţină cont în evaluarea psihologică cu scop profesional :

1. aptitudini cognitive ;
2. aptitudini psihomotorii ;

3. aptitudini fizice ;
4. aptitudini senzoriale/perceptuale ;
5. aptitudini sociale/interpersonale.

Fiecare dintre aceste clase de aptitudini include un număr de aptitudini specifice, prezentate sintetic în tabelul de mai jos.

Tabelul V.1. *Lista aptitudinilor umane grupate în cele cinci clase de aptitudini (Fleishman şi Relly, 2008)*

I. *Aptitudini cognitive* 1. înţelegerea verbală 2. înţelegerea limbajului scris 3. exprimarea orală 4. exprimarea în scris 5. fluenţa ideilor 6. originalitatea 7. capacitatea de memorare 8. receptivitatea la probleme 9. raţionamentul matematic 10. uşurinţa aritmetică 11. raţionamentul deductiv 12. raţionamentul inductiv 13. ordonarea informaţiilor 14. flexibilitatea categorială 15. rapiditatea structurării informaţiilor 16. flexibilitatea structurării 17. orientarea spaţială 18. capacitatea de vizualizare 19. rapiditatea percepţiei 20. atenţia selectivă 21. atenţia distributivă	II. *Aptitudini psihomotorii* 1. precizia controlului 2. coordonarea mişcării membrelor 3. alegerea răspunsurilor motrice 4. sincronizarea mişcărilor 5. timpul de reacţie 6. stabilitatea mână-braţ 7. dexteritatea manuală 8. dexteritatea degetelor 9. viteza ansamblului încheieturii mână-degete 10. rapiditatea de mişcare a membrelor
III. *Aptitudini fizice* 1. forţa statică 2. forţa explozivă 3. forţa dinamică 4. forţa trunchiului 5. supleţea extensiei 6. supleţea dinamică 7. coordonarea ansamblului mişcărilor 8. echilibrul corporal 9. rezistenţa fizică	IV. *Aptitudini senzoriale/perceptuale* 1. acuitatea vizuală de aproape 2. acuitatea vizuală la distanţă 3. vederea cromatică 4. vederea nocturnă 5. vederea periferică 6. perceperea adâncimii/vederea stereoscopică 7. vederea în lumină strălucitoare 8. sensibilitatea auditivă 9. atenţia auditivă 10. localizarea sunetelor 11. recunoaşterea vorbirii 12. claritatea vorbirii

V. *Aptitudini sociale/interpersonale*	
1. amabilitatea	12. încrederea socială
2. flexibilitatea comportamentală	13. dezvoltarea celorlalţi
3. capacitatea de coordonare	14. obţinerea de informaţii prin conversaţie
4. responsabilitatea	15. dorinţa de realizare
5. asertivitatea	16. deschiderea către experienţe
6. capacitatea de negociere	17. independenţa/autonomia
7. persuasiunea	18. perseverenţa
8. sociabilitatea	19. controlul tendinţei de a lua decizii pripite
9. conformismul social	20. argumentarea verbală
10. receptivitatea socială	21. capacitatea de refacere a tonusului
11. autocontrolul	

Pentru fiecare dintre aceste aptitudini sunt oferite *descrieri*, *definiţii operaţionale* şi *exemple pentru diferitele niveluri de dezvoltare*. În anexa II.1. sunt prezentate spre exemplificare astfel de descrieri pentru şapte aptitudini legate de elaborarea ideilor şi abilităţile de raţionament *: fluenţa ideilor*, *originalitatea*, *sensibilitatea la probleme*, *raţionamentul deductiv*, *raţionamentul inductiv*, *ordonarea informaţiei* şi *flexibilitatea clasificării*.

5.1.2. *Metodologii de evaluare a aptitudinilor*

5.1.2.1. Fleishman Job Analysis Survey

Principalul instrument care se bazează pe această taxonomie este Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS). F-JAS stă la baza unor instrumente celebre de analiză ocupaţională, fiind un sistem utilizat pentru descrierea posturilor şi sarcinilor de muncă în termeni de *aptitudini*, *deprinderi* şi *cunoştinţe necesare* pentru realizarea acestora (http : //www.testcentral.ro/engine.php ? action = fjas_test.htm).

F-JAS este un sistem în care sunt definite cerinţele aptitudinale ale postului de muncă, şi nu profilul aptitudinal al unui potenţial angajat. În general, procedura de evidenţiere şi evaluare a aptitudinilor-cheie solicitate de un anumit post este coordonată de un analist care va identifica experţii (persoane care cunosc bine responsabilităţile şi solicitările postului analizat), le va explica experţilor sarcina de lucru, insistând asupra conceptului „nivelul aptitudinii" şi va selecta din lista de aptitudini din broşura F-JAS pe acelea incluse în analiză. Fiecare expert va trece la evaluarea nivelului aptitudinal cerut de postul analizat, notând evaluările pe foaia de cotare, în final „analistul" realizând sinteza evaluărilor pe fişa recapitulativă (mai multe detalii în subcapitolul „11.4. Evaluări realizate de către experţi"). Această analiză a profilului aptitudinal al postului este necesară în procesele de evaluare psihologică la angajare (selecţia profesională) şi în cele de evaluare psihologică periodică.

Profilul aptitudinal obţinut cu ajutorul F-JAS cu referire la un anumit post este acel „profil minimal"/„de dorit" pe care ar trebui să îl aibă, la nivel aptitudinal, un potenţial angajat (anexa II.2). În plus este elaborat un raport detaliat, pentru fiecare dimensiune analizată în parte în care sunt descrise evaluările realizate de către experţi şi gradul de acord dintre

aceştia (anexa II.3). Pornind de la aceste criterii aptitudinale minimale, sunt alese metodologii (cum sunt cele de mai jos) care să permită identificarea la fiecare candidat a profilului aptitudinal individual şi compararea lui cu profilul aptitudinal solicitat de locul de muncă.

5.1.2.2. Bateria de Teste Psihologice de Aptitudini Cognitive

Bateria de Teste Psihologice de Aptitudini Cognitive (BTPAC) este una dintre probele psihologice autohtone care permit evaluarea şi descrierea profilului aptitudinal individual al unui potenţial angajat. BTPAC cuprinde 23 de teste, pornind de la cele mai relevante şi mai valide sarcini cognitive (standardizate şi etalonate), elaborate de o echipă de experţi în psihologie şi informatică, reuniţi în grupul COGNITROM.

După cum afirmă autorii probei (http : //www.cognitrom.ro/prezentare_btpac.html), fiecare test a fost elaborat în urma a zeci şi sute de cercetări experimentale, ceea ce garantează validitatea sa de construct, BTPAC conţinând un set de instrumente de măsurare (teste) a funcţionarii mentale rezultat din operaţionalizarea cercetărilor de ultimă generaţie.

Cele opt mari clase de aptitudini vizate de cele 23 de teste ale BTPAC sunt prezentate succint mai jos şi descrise în anexa II.4 :

1. abilitatea generală de învăţare (capacitatea de a dobândi noi cunoştinţe şi de a opera cu ele) ;
2. aptitudinea verbală (capacitatea de utilizare adecvată a lexicului, sintaxei şi de comprehensiune a textelor) ;
3. aptitudinea numerică (capacitatea de a înţelege şi de a opera cu conţinuturi numerice) ;
4. aptitudinea spaţială (capacitatea de a reţine şi de a opera cu reprezentări mentale spaţiale) ;
5. aptitudinea de percepţie a formei (capacitatea de percepere a constanţei formei şi a detaliilor obiectelor şi de discriminare figură-fond) ;
6. abilităţi funcţionăreşti (capacitatea de a identifica şi corecta detalii verbale şi numerice în textele scrise) ;
7. rapiditatea în reacţii (capacitatea de reacţie motorie la stimuli şi rapiditatea procesării informaţiei) ;
8. capacitatea decizională (abilitatea de a lua decizii corecte, cât mai raţionale).

Spre deosebire de F-JAS, utilizat în analiza postului şi care permite definirea profilului aptitudinal necesar pentru realizarea eficientă a sarcinilor unui post, BTPAC este una dintre probele folosite în selecţia profesională, care permite identificarea, la nivelul fiecărui candidat, a profilului aptitudinal individual. Dacă acest profil individual este similar sau superior celui definit prin metode de analiza postului, atunci candidatul/angajatul poate fi considerat compatibil cu solicitările aptitudinale ale postului şi poate fi reţinut ca potenţial angajat (în procesul de selecţie profesională) sau declarat ca „apt aptitudinal" pentru solicitările postului (în procesul de evaluare psihologică periodică).

5.1.2.3. Bateria de Orientare Şcolară şi Profesională

Pentru a permite o înţelegere mai bună a specificului probelor de evaluare a aptitudinilor individuale, în anexa II.5 sunt prezentate şi descrise, ca exemplu, probele (testele) din Bateria de Orientare Şcolară şi Profesională (versiunea 1.0.0, necomercializată), realizată de Itemsoft Project. Această probă a fost concepută pentru a servi orientării şcolare şi profesionale a elevilor. Conţine un număr de 13 probe de aptitudini printre care au fost incluse atât probe ce vizează inteligenţa generală, cât şi probe pentru aptitudini specifice.

ITEMSOFT
Instalat de: Cristian Opariuc-Dan
Itemsoft Project - Beta Version
Itemsoft OSP
Versiunea: 1.0.2
Prezentul program este protejat prin legile referitoare la dreptul de autor. Vă rugăm nu efectuaţi copii neautorizate ale acestui produs. Pentru detalii referitoare la modul de achiziţionare a produselor "Itemsoft", contactaţi firma producătoare.
Copyright 1996 - 2003 Itemsoft
Data instalării: 28.02.2003

Principalele facilităţi oferite de această probă (similare cu cele ale altor probe cu acelaşi specific) sunt :

- rularea sub formă de baterie independentă sau înglobată în alte baterii de probe, cu administrare locală, a unui singur subiect sau unui grup de subiecţi, folosind o reţea locală de calculatoare ;
- introducerea manuală a datelor unei examinări colective, item cu item, sau prin folosirea unui dispozitiv optic de preluare a imaginilor, conectat la unul sau mai multe computere, cu preluarea şi interpretarea automată a datelor ;
- configurarea şi personalizarea profilului bateriei pentru includerea în baterii de teste psihologice complexe ;
- configurarea şi personalizarea profilurilor-tip pentru toţi indicatorii investigaţi, cu posibilitatea de interpretare automată a coeficientului de similaritate cu profilul şi de prognoză a şanselor ;
- interpretarea automată a rezultatelor cu afişarea cifrică, grafică şi textuală a datelor ;
- suport pentru etaloane multiple şi descărcare a datelor la serverul central Itemsoft Project ;

- sistem de asistenţă online, tutoriale multimedia şi sistem de ajutor sensibil la context ;
- posibilităţi de actualizare automată, prin Internet, a noilor versiuni şi a versiunilor ulterioare de etaloane ;
- adaptare şi validare a itemilor pentru populaţia românească ;
- imprimarea profilelor grafice, a rezultatelor cifrice şi a interpretării textuale sub forma protocolului de examinare Itemsoft OSP.

Prezentarea succintă testelor incluse în această baterie (anexa II.V) îi poate ajuta pe cei mai puţin familiarizaţi cu specificul acestor probe să îşi facă o imagine mai clară cu privire la tipurile de probe cu care se pot evalua aptitudinile.

5.1.2.4. Scalele de inteligență EVIQ (Est Vest Intelligence Quotient)

În teoria şi practica evaluării psihologice, inteligenţa este considerată una dintre aptitudinile principale. Deşi practica evaluării inteligenţei are o vechime de peste un secol (odată cu testul de inteligenţă construit de Binet şi Simon în 1905), există încă puncte de vedere diferite în comunitatea ştiinţifică atât în ceea ce priveşte conceptul de inteligenţă (ce este inteligenţa, care sunt conţinuturile ei[1]), cât şi în ceea ce priveşte modalităţile de „măsurare" ale inteligenţei (ce măsoară sau ce ar trebui să evalueze testele de inteligenţă).

1. Dacă conceptul de *inteligenţă emoţională* a fost deja acceptat în comunitatea ştiinţifică datorită argumentelor teoretice şi, mai ales, a datelor empirice oferite pentru susţinerea lui, nu acelaşi lucru putem spune despre teoria „inteligenţelor multiple" (Gardner, 1993, 1999). Acesta postulează faptul că există opt tipuri diferite de inteligenţă (*logico-matematică*, *spaţială*, *lingvistică*, *muzicală*, *corporal-chinestezică*, *interpersonală*, *intrapersonală*, *naturalistă*). Dacă primele trei tipuri se regăsesc în scalele de inteligenţă clasice (cognitive), iar inteligenţa interpersonală şi intrapersonală pot fi subsumate conceptului de inteligenţă emoţională, celelalte tipuri de inteligenţă nu au o justificare convingătoare. Despre persoanele care fac performanţă în domeniul muzical sau în activităţi sportive spunem că au aptitudini/abilităţi muzicale (înalte) sau aptitudini motorii/sportive (înalte).

Există numeroase probe de evaluare a inteligenţei şi numeroase teorii care încercă să explice inteligenţa şi să structureze conţinuturile ei. Propunându-şi să ia în calcul toate abordările relevante în domeniul evaluării inteligenţei şi să identifice conţinuturile acesteia, J.B. Carroll (1993) utilizează datele a peste 460 de studii empirice (de la autori ca L.L. Thurstone, J.P. Guilford, R. Hoepfner, R.B. Cattell, J.L. Horn, P.E. Vernon), din perioada 1927-1987, efectuate de mai bine de 130.000 de persoane din diverse ţări vorbitoare de limbă engleză (Luca, 2009). Ca o sinteză a acestor studii, în urma unor analize statistice confirmatorii, J.B. Carroll a identificat şi definit un model ierarhic al inteligenţei. Meritul acestui model este că a rezultat în urma analizelor statistice a unui volum mare de date, obţinute de diferiţi autori, adepţi ai unor perspective diferite în abordarea inteligenţei. Acest model include atât *factorul general* menţionat de Spearman, cât şi diferenţierea pe care o fac Cattell şi Horn între *inteligenţa fluidă* şi *inteligenţa cristalizată*, poziţia lui Thurstone privind existenţa unor *factori multipli* şi ideea de *organizare ierarhică* a abilităţilor aşa cum o vedea P.E. Vernon (Luca, 2009). În urma acestei metaanalize, J.B. Carroll ajunge la concluzia că testele psihometrice clasice acoperă, împreună, întregul domeniu al inteligenţei şi este necesară o teorie generală a inteligenţei care să ia în calcul un set de abilităţi specifice, grupate în mai multe domenii diferite (Carroll, 2005) : *limbaj*, *raţionament*, *memorie şi învăţare*, *percepţie vizuală*, *receptare auditivă*, *producţie de idei*, *viteză de procesare cognitivă*, *cunoaştere şi achiziţionare de informaţii*, *altele* (senzoriale, administrative, atenţionale etc.).

Pornind de la constatarea că în România nu există un test de inteligenţă autohton, un grup de cadre didactice şi de studenţi de la Universitatea de Vest din Timişoara şi de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iaşi, coordonat de Florin Alin Sava, şi-a propus să elaboreze un test complex de evaluare a inteligenţei pornind de la modelul ierarhic al inteligenţei propus de Carroll.

Scalele de inteligenţă EVIQ (Sava, Constantin, Maricuţoiu *et al*., manuscris nepublicat) evaluează *nivelul inteligenţei generale.* Proba este alcătuită dintr-o serie de sarcini care surprind şase dintre cele nouă componente ale inteligenţei întâlnite în cadrul modelului lui Carroll (1993), actualul model standard de conceptualizare a inteligenţei. Cele şase componente surprinse prin EVIQ-E (*Extended*) sunt *inteligenţa cristalizată* (Gc), *inteligenţa fluidă* (Gf), *inteligenţa vizual-spaţială* (Gv), *viteza mentală* (Gs), *memoria de scurtă durată* (Gsm) şi *memoria de lungă durată* (Glr). Cele mai multe sarcini se aplică cu limită de timp, durata de aplicare a întregii probe fiind de 45-50 de minute. Scalele de inteligenţă EVIQ-E pot fi aplicate şi într-o versiune prescurtată – scala EVIQ-S (*Short*), constituită din 30 de itemi, cu o durată de aplicare standard de 15 minute. EVIQ-S nu oferă scoruri pentru fiecare subcomponentă a inteligenţei, ci doar un indicator global al inteligenţei generale. Ambele variante sunt disponibile atât pentru aplicări în scris, cât şi pentru aplicare electronică. Proba EVIQ are o consistenţă internă ridicată, coeficientul α Cronbach fiind 0,80, aceasta fiind creată pe baza unui lot de 800 de persoane.

***

În paginile anterioare ne-am limitat la prezentarea conceptului de aptitudine în psihologie, la exemplificarea modului în care aptitudinile sunt definite în psihologia muncii şi organizaţională şi la prezentarea succintă a patru tipuri de probe (teste) de evaluare a aptitudinilor pentru a remarca specificul şi diversitatea lor. În continuare vom aborda relaţia dintre trăsăturile de personalitate şi potenţialul angajatului.

5.2. Trăsăturile de personalitate şi evaluarea potenţialului angajatului

Există numeroase metaanalize care demonstrează validitatea trăsăturilor de personalitate ca predictori ai performanţei, deşi puterea predictivă a trăsăturilor de personalitate asupra performanţei profesionale este mai slabă comparativ cu aceea a competenţelor sau aptitudinilor profesionale. Rolul trăsăturilor de personalitate nu trebuie ignorat în evaluarea psihologică în context organizaţional, mai ales că trăim într-o lume în care numărul de locuri de muncă în domeniul serviciilor creşte, nivelul de calificare a angajaţilor este din ce în ce mai ridicat, iar importanţa relaţionării interpersonale şi a muncii în echipă este din ce în ce mai mare. Acest fapt face ca acele caracteristici ale persoanei descrise prin conceptul *trăsături de personalitate* să devină din ce în ce mai importante în context profesional.

5.2.1. *Personalitatea şi definirea ei*

Termenul „personalitate" este folosit de obicei pentru a descrie trăsături distinctive sau comune, caracteristici sau proprietăţi ale comportamentului unei individ. Personalitatea unui individ poate fi definită ca „patternul total (*schema*) al modurilor sale caracteristice de a gândi, de a simţi şi de a se comporta şi care constituie modalitatea distinctivă a individului de a relaţiona cu mediul" (Cole, 1995, p. 74).

Deşi nu există o definiţie pe deplin acceptată a personalităţii, oamenii de ştiinţă par să fie de acord cu privire la două aspecte definitorii ale acesteia : a) *existenţa unei relative stabilităţi a trăsăturilor de personalitate pe parcursul vieţii* ; b) *existenţa unei constanţe a conduitelor individuale în situaţii similare.* De asemenea, există şi un anumit acord în a accepta că, în majoritatea aspectelor comportamentului uman, factorul înnăscut şi cel dobândit sunt prezenţi, ambii influenţând simultan şi în mod continuu comportamentul individual. În acest cadru, definim personalitatea ca *o integrare individuală dinamică a ansamblului de trăsături de origine ereditară sau dobândită, trăsături care sunt relativ stabile la adulţi şi care determină particularităţile şi diferenţele interindividuale în atitudini şi comportamente.*

Aşa cum am mai argumentat (Constantin, 2004), deşi nu există o definiţie pe deplin acceptată a personalităţii, în general se consideră că personalitatea poate fi analizată în termeni de *trăsături de personalitate*. O trăsătură de personalitate poate fi înţeleasă ca „orice pattern de comportament (înlănţuiri de reacţii), obişnuit şi de durată, care apare într-o varietate de situaţii în care este pus individul" (*Dictionary of Psychology*, 1985). Conform opiniei lui G.W. Allport (1981), o trăsătură de personalitate apare prin repetarea anumitor comportamente în acord cu o motivaţie internă, comportamente valorizate prin ele însele (motivaţie intrinsecă) sau prin beneficiile pe care la aduc subiectului (motivaţie extrinsecă). Acesta permite structurarea unor preferinţe, a unor tendinţe constante de raportare la situaţii, idei, oameni şi de reacţie în raport cu acestea. În timp, aceste preferinţe, tendinţe, înclinaţii, capătă o anumită stabilitate, devenind definitorii pentru individ.

Identificarea trăsăturilor de personalitate se poate realiza cu ajutorul *inventarelor/testelor de personalitate*, instrumente realizate prin compararea răspunsurilor la numeroase întrebări „oferite de eşantioane foarte mari de persoane" şi prin „izolarea" (prin mijloace statistice) a caracteristicilor comune, a modurilor tipice de a gândi, simţi şi reacţiona ale persoanelor investigate. O persoană poate fi descrisă în termeni de trăsături de personalitate numai după raportarea rezultatelor înregistrate de ea la o anumită probă psihologică la media rezultatelor obţinute la aceeaşi probă de eşantionul general din care acea persoană face parte (de exemplu, bărbaţi cu studii superioare cu vârsta cuprinsă între 31 şi 40 de ani). Astfel, subiectul poate părea mai *supus* sau mai *dominant* decât ceilalţi, mai *activ* sau mai *pasiv*, mai *introvertit* sau mai *extrovertit* decât majoritatea subiecţilor din aceeaşi populaţie.

În demersul de evaluare psihologică, nu trebuie să uităm că dimensiunile pe care le pun în evidenţă instrumentele psihologice (trăsăturile de personalitate) sunt „constructe", „etichete" lingvistice prin care sunt exprimate sintetic *regularităţi ale tendinţelor individuale, ale atitudinilor generale sau ale expresiilor comportamentale*. De exemplu, când folosim eticheta „extrovertit" ne gândim la un set de conduite care se manifestă împreună : sociabil, volubil, activ sau chiar agitat, care preferă grupurile mari şi interacţiunile sociale, cu mulţi prieteni etc. În schimb, dacă folosim eticheta „introvertit" ne gândim la o persoană în general mai retrasă, rezervată în relaţiile cu ceilalţi, care îşi face mai greu prieteni, interiorizată, care preferă activităţile reflexive etc.

Nu trebuie uitat nici faptul că precizia cu care sunt identificate astfel de regularităţi nu este absolută ; frecvent, există probabilitatea ca 5 până la 25% dintre cei investigaţi să nu se încadreze în tendinţa prognozată. Acest fapt ne obligă la multă prudenţă în interpretarea rezultatelor şi la coroborarea datelor obţinute de mai multe instrumente sau cu ajutorul altor metode (observaţie, interviu, probă situaţională etc.).

5.2.2. *Evaluarea personalității cu ajutorul tehnicilor standardizate*

Una dintre modalităţile de evaluare a personalităţii este de a analiza răspunsurile oferite, în condiţii standardizate, de către persoanele evaluate, la ceea ce numim „chestionare de personalitate" sau „inventare de personalitate". Deşi primele evaluări *verbale* sistematice ale personalităţii, folosite în situaţii de selecţie, se realizau şi în urmă cu 3.000 de ani în China antică (Ben-Porath, 2003), practica evaluării personalităţii cu ajutorul unor chestionare standardizate a început acum mai bine de un secol, odată cu dezvoltarea scalei pentru evaluarea inteligenţei realizate de Alfred Binnet şi Theodore Simon în 1905. Dar evaluarea funcţiilor mentale propusă de cei doi autori nu reuşea să determine cum ar putea oamenii să gândească, să simtă sau să acţioneze. Abia după 1920 psihologia a încercat să identifice diferenţele individuale în adaptarea psihologică şi tipul de personalitate. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, evaluarea personalităţii cunoaşte o dezvoltare fără precedent, determinată de necesitatea identificării combatanţilor care nu ar fi făcut faţă pe front sau a celor cu aptitudini de leadership. De asemenea, imediat după cel de-al Doilea Război Mondial devin din ce în ce mai necesare şi se dezvoltă chestionarele de evaluare psihologică din domeniul clinic (Weiner şi Green, 2008).

Odată cu extinderea folosirii chestionarelor au apărut, bineînţeles, şi criticile. De exemplu, Ben-Porath (2003) îl consideră pe Allport printre primii psihologi care au identificat limitele chestionarelor autoraportate ; acesta spunea că „oricine poate simula (pe hârtie) că este introvertit, conservator sau fericit" (Allport, 1937, *apud* Ben-Porath, 2003). Tot el a pus sub semnul întrebării construirea chestionarelor de autoraportare pentru a evalua una sau mai multe trăsături şi scorarea itemilor pe una sau mai multe scale. Un alt exemplu : încă din 1946, Ellis sublinia şi el alte limite ale chestionarelor : tendinţa acestora de a integra persoanele în categorii bipolare mari ; concentrarea pe fidelitate şi nu pe validitate ; măsurarea unor constructe diferite doar sub aspectul denumirii ; solicitarea unor răspunsuri de tip „da/nu" care pot compromite validitatea scalelor ; limbajul folosit în alcătuirea itemilor ar putea să nu fie înţeles în mod adecvat de către respondenţi ; gradul ridicat de artificialitate al procedurii de chestionare care au puţine în comun cu viaţa de zi cu zi etc. (Ellis, 1946).

Într-o primă etapă, răspunzând la astfel de acuzaţii, fie prin îmbunătăţirea tehnicilor de culegere a datelor, fie prin rafinarea instrumentarului metodologic şi statistic, cercetătorii psihometricieni au dovedit că probele standardizate de evaluare a personalităţii sunt destul de precise, stabile şi utile în practica clinică şi organizaţională. Mai mult, ei au arătat că există o largă paletă de diferenţe individuale, consistente şi stabile în timp, diferenţe ce pot fi operaţionalizate ca factori de personalitate şi care pot fi puse în evidenţă prin examenele de selecţie psihologică sau prin evaluările clinice. Thurstone (1934), Allport şi Odbert (1936), Cattell (1946, 1947) sau Fiske (1949) au avut rolul unor exploratori care au identificat şi probat cu date empirice existenţa a numeroase trăsături de personalitate stabile şi măsurabile cu ajutorul chestionarelor de evaluare a personalităţii. În timp însă, atât încrederea în importanţa evaluării structurii de personalitate, cât şi creşterea acurateţei metodologice a dus la o supralicitare a numărului de factori de personalitate identificaţi şi evaluaţi cu ajutorul diferitelor probe standardizate de evaluare a personalităţii, acesta ajungând de ordinul sutelor (Constantin *et al.*, 2008a).

5.2.3. *Five Factor Model/Big Five în evaluarea personalității*

Contrariaţi de multitudinea de factori de personalitate descrişi în literatura de specialitate, de multiplele suprapuneri dintre aceştia şi a numeroaselor probleme legate de acurateţea metodologiei de evaluare, unii analişti s-au întrebat dacă nu există un numitor comun al acestor factori şi dacă personalitatea nu poate fi descrisă printr-un număr limitat de factori, mai cuprinzători, care să poată fi identificaţi printr-o metodologie precisă şi incontestabilă (Constantin *et al.*, 2008a).

În câţiva ani, cercetarea factorială din domeniul psihologiei personalităţii şi cea din domeniul psiholexical au convers spre acelaşi model factorial general al personalităţii, numit „Five Factor Model" (abordarea factorială/*paradigma factorială*) sau „Big Five" (abordarea lexicală/*paradigma ipotezei lexicale*).

Cercetătorii paradigmei lexicale, cei care au iniţiat practic studiile în acest domeniu, urmăresc descoperirea structurilor de personalitate prin analiza limbajului obişnuit şi au elaborat propria concepţie numită „Big Five". Aceşti autori susţin că toate trăsăturile care

determină diferenţe individuale sunt reprezentate în limbaj, iar prin analiza limbajului obişnuit am putea realiza o taxonomie comprehensivă a atributelor de personalitate.

Pe de altă parte, preocupările legate de descoperirea structurilor de personalitate prin prisma datelor oferite de chestionare au condus la apariţia paradigmei intitulată „Five Factor Model". Distinctivă pentru această paradigmă este folosirea datelor culese cu ajutorul chestionarelor şi utilizarea analizei factoriale în reducerea diversităţii datelor. Această metodologie le-a permis cercetătorilor să valideze ipoteza că toate trăsăturile de personalitate pot fi reduse la cinci factori independenţi, între care nu există corelaţii semnificative.

Aşa cum sublinia C. Dîrţu (2007), deosebirile dintre aceste două modele sunt însă minore, cea mai importantă dintre ele (în afară de metodă) fiind aceea că adepţii ipotezei lexicale (Big Five) au renunţat la pretenţia de a răspunde la întrebarea dacă numele trăsăturilor acoperă structuri reale sau sunt simple structuri lingvistice. Aceşti autori afirmă că există o strânsă legătură între limbaj şi realitate şi resping complet ideea că personalitatea ar putea exista numai în limbaj, ei preferând să vorbească despre *atribute ale personalităţii*, şi nu despre *trăsături de personalitate*. Faptul că diferenţele dintre cele două abordări sunt minore şi că ţin mai degrabă de orgoliul privind superioritatea metodei utilizate este demonstrabil şi prin aceea că aproape întotdeauna studiile lexicale şi cele bazate pe chestionar apar împreună în aceleaşi publicaţii, iar reprezentanţii celor două tabere adoptă o poziţie comună în faţa criticilor dure venite de la cei care contestă modelul (Dîrţu, 2007).

Indiferent cum este denumit acest model al structurii personalităţii – „Five Factor Model" (abordarea factorială) sau „Big Five" (abordarea lexicală) –, el consideră că există cinci mari trăsături de personalitate : *extraversiunea*, *agreabilitatea*, *conştiinciozitatea*, *nevrozismul* şi *deschiderea spre experienţă* (Perugini, Gallucci, Livi, 2000). În zilele noastre, acest model este principala abordare şi perspectiva din care se măsoară personalitatea, fiind unul dintre modelele care respectă principiul lui Cattell „prea mulţi factori pot face rău" (Cattell, 1947, *apud* Digman, 1996, p. 206).

Trebuie să subliniem că cei cinci metafactori au stat la baza elaborării numeroaselor inventare de personalitate după Five Factor Model/Big Five şi că nu există „chestionarul/inventarul Big Five", ci mai multe astfel de probe de evaluare a personalităţii. Aceste inventare de personalitate, construite de autori diferiţi, sunt uşor diferite unele de altele prin numărul itemilor, modul lor de prezentare, conţinutul acestora şi chiar caracteristicile sau dominantele puse în evidenţă de scorurile la cei cinci factori principali. De exemplu, pe lângă inventarul DECAS construit şi validat de o echipă din Timişoara condusă de Florin Alin Sava (http : //www.decas.ro), numai ca probe psihologice propuse spre comercializare de TestCentral (www.testcentral.ro) există nu mai puţin de şapte astfel de inventare de personalitate : NEO PI-R™ (*NEO Personality Inventory*, Rev.) ; NEO-FFI™ (*NEO Five-Factor Inventory*) ; NPQ™ (*Nonverbal Personality Questionnaire*) ; FFNPQ™ (*Five-Factor Nonverbal Pers. Quest.*) ; ABCD-M™ (*Chestionarul Big Five Minulescu*) ; BFQ™-2 (*Big Five Questionnaire*) ; BFA™ (*Big Five Adjectives*).

La nivel internaţional, din dorinţa de unificare a efortului de construire a unor probe psihologice valide după Five Factor Model/Big Five, comunitatea ştiinţifică, sub coordonarea lui Lewis R. Goldberg, a creat *International Personality Item Pool*, o bază de date online cu itemi folosiţi în diferite inventare de personalitate : http : //ipip.ori.org/ipip (Goldberg, 1999 ; Goldberg *et al*. 2005). Aici, atât publicul larg, cât mai ales cei interesaţi

de construirea şi validarea unor inventare de personalitate conţinând cei cinci metafactori, pot avea acces la itemii (întrebări sau aserţiuni) care fac trimitere la cei cinci metafactori sau la factorii (faţetele) din care sunt formaţi aceşti metafactori, în total peste 200 de concepte/dimensiuni psihologice diferite (http : //ipip.ori.org/newIndexofScaleLabels.htm).

La rândul lui, Goldberg (1999) a construit un model al personalităţii care să înglobeze cei cinci metafactori, fiecare având ataşat şase factori (faţete). Dimensiunile modelului IPIP-NEO (Golberg, 1999a) au fost prezentate pe larg de către J.A. Johnson (Goldberg, Johnson *et al.*, 2005). Factorii modelului IPIP-NEO descrişi de Goldberg şi Johnson (2005) sunt prezentaţi mai jos.

Tabelul V.2. *Dimensiunile modelului IPIP-NEO (Goldberg, Johnson* et al.*, 2005)*

1. *Extraversiune*	**3.** *Nevrozism*
1.1. afectivitate (*friendliness*)	3.1. anxietate (*anxiety*)
1.2. sociabilitate (*gregariousness*)	3.2. furie (*anger*)
1.3. asertivitate (*asertiveness*)	3.3. depresie (*depression*)
1.4. activitate (*activity level*)	3.4. timiditate (*timidity*)
1.5. excitabilitate (*excitement seeking*)	3.5. exagerare (*immoderation*)
1.6. veselie (*cheerfulness*)	3.6. vulnerabilitate (*vulnerability*)
2. *Agreabilitate*	**4.** *Conştiinciozitate*
2.1. încredere (*trust*)	4.1. eficienţă personală (*self-efficacy*)
2.2. moralitate (*morality*)	4.2. ordine/planificare (*orderliness*)
2.3. altruism (*altruism*)	4.3. rigiditate morală (*dutifulness*)
2.4. cooperare (*cooperation*)	4.4. ambiţie/nevoia de realizare (*achievement-striving*)
2.5. modestie (*modesty*)	4.5. perseverenţă (*self-discipline*)
2.6. compasiune (*sympathy*)	4.6. prudenţă (*cautiousness*)

5. *Deschidere*
5.1. imaginaţie (*imagination*)
5.2. interes artistic (*artistic interest*)
5.3. emoţionalitate (*emotionality*)
5.4. spirit aventurier (*adventurousness*)
5.5. intelect (*intellect*)
5.6. liberalism (*liberalism*)

Este evident faptul că Big Five este considerat în literatura de specialitate modelul cel mai apropiat de o înţelegere exhaustivă a personalităţii umane, permiţând asocierea cea mai frecventă a unor factori de personalitate cu indicatorii performanţei individuale. Mai mult, diferite operaţionalizări/variante ale acestui model, cum sunt cele propuse de Goldberg (1999), de McCrae şi Costa (1987) sau de Caprara, Barbaranelli & Borgogni (1993), oferă o detaliere pe faţete (factori) a celor cinci factori principali (metafactori), astfel încât este posibilă realizarea unor profiluri discriminative şi detaliate ale persoanelor evaluate. Aşa cum se observă în modelul propus de Goldberg (1999), fiecare metafactor are subsumate cele şase faţete, astfel încât să se poate realiza „o radiografie" a personalităţii unui individ prin intermediul a 30 de factori/faţete (Constantin *et al.*, 2008a).

5.2.4. *Trăsături de personalitate tipice şi trăsături de personalitate atipice*

Evaluarea personalităţii în context profesional poate viza atât normalitatea – ceea ce este tipic în evaluarea individuală, adică trasarea unui profil-tip al personalităţii „normale" cu ajutorul unor inventare de personalitate cum sunt cele construite după modelul Big Five –, cât şi aspectul atipic – a ceea ce este „anormal", în încercarea de a surprinde acele aspecte care se apropie de graniţa normalităţii sau ies din cadrul acesteia.

Pentru ilustrarea adecvată a modului de evaluare a trăsăturilor de personalitate (tipice/normale sau atipice/accentuate), vom face o prezentare succintă a două probe psihologice – inventarul Big Five©plus şi inventarul DA13profile, urmând ca în anexe să oferim exemple din protocoalele de evaluare obţinute cu ajutorul acestor probe psihologice.

În acelaşi timp, pentru că dorim să atragem atenţia asupra limitelor unor probe psihologice „importate" din alte culturi şi „adaptate" pentru evaluarea în context profesional, în prezentarea celor două inventare de personalitate menţionate mai sus *nu* insistăm pe descrierea caracteristicilor psihometrice, ci pe evidenţierea diferenţelor şi avantajelor lor prin comparaţie cu alte probe similare importate şi adaptate din alte medii culturale.

5.2.4.1. Inventarul Big Five©plus şi valoarea sa predictivă

Inventarul Big Five©plus esteo probă standardizată de evaluare a personalităţii, care conţine 240 de itemi, câte 48 de itemi pentru fiecare dintre cei cinci factori principali (*extraversiune*, *agreabilitate*, *nevrozism*, *conştiinciozitate* şi *deschidere*) şi câte opt itemi pentru fiecare dintre cei 30 de factori/faţete ale personalităţii. Cei 240 de itemi sunt formulaţi sub formă de aserţiuni cu două variante de răspuns (alegere forţată) permiţând astfel diminuarea tendinţei de faţadă în condiţii de evaluare psihologică „cu miză" (evaluare psihologică la angajare sau evaluare psihologică periodică). Este un inventar de evaluare a personalităţii, construit după modelul Big Five (perspectiva propusă de Goldberg, 1999, vezi figura V.1), capabil să ofere, în condiţii de control al dezirabilităţii sociale, un profil de personalitate exhaustiv, un *screening* complet al personalităţii individuale, atât prin raportare la cei cinci metafactori, cât mai ales prin raportare la cei 30 de factori (faţete).

Inventarul Big Five©plus are calităţi psihometrice confirmate. Coeficienţii de consistenţă internă a chestionarului Big Five©plus sunt superiori pragului de 0,80, iar analizele statistice care vizează fidelitatea test-retest ne indică faptul că fidelitatea instrumentului se înscrie între valori superioare pragului de 0,71 (cu excepţia factorului „agreabilitate" la care $r_{test\text{-}retest} = 0{,}67$) (Constantin *et al.*, 2010a).

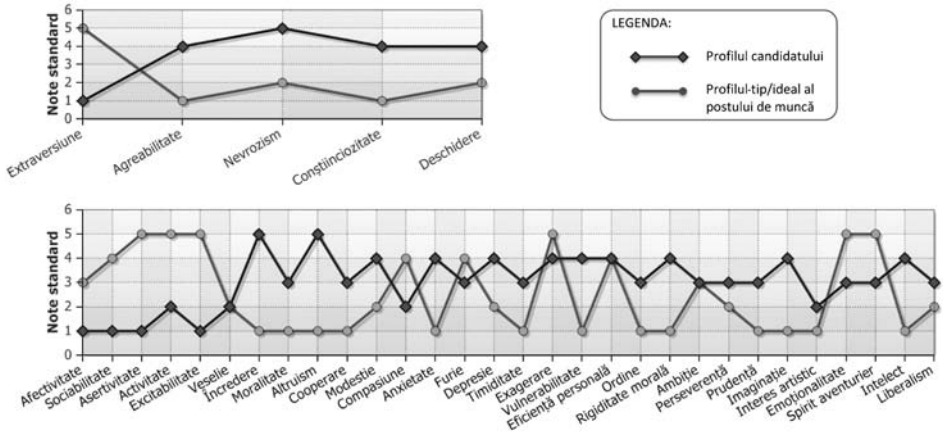


Figura V.1. *Cei cinci metafactori şi cei 30 de factori ai chestionarului Big Five©plus*

Analiza factorială confirmatorie, realizată pe un lot de 507 subiecţi, ne arată că proba construită de noi evaluează cele cinci faţete ale personalităţii cel puţin la fel de bine ca alte probe consacrate la nivel naţional sau internaţional. Pentru analiza validităţii concurente, am definit un design de cercetare în care am decis aplicarea, alături de chestionarul Big Five©plus, a altor trei chestionare psihologice consacrate realizate după modelul Big Five : chestionarul DECAS (Sava, 2008), chestionarul IPIP-NEO (Goldberg, 1999) şi inventarul de personalitate NEO PI-R (Costa şi McCrae, 1987). Analiza confirmă existenţa celor cinci factori latenţi (*extraversiune*, *agreabilitate*, *conştiinciozitate*, *nevrozism* şi *deschidere*) şi un model predictiv valid (Chi-square = 932,955) ; cei cinci factori ai chestionarului *inventarul Big Five©plus* au obţinut coeficienţi buni de predicţie a factorilor latenţi omologi. În anexa II.7 este prezentat modelul rezultat în urma acestei analize.

Inventarul Big Five©plus poate fi folosit atât pentru evaluarea personalităţii în context clinic, cât şi pentru evaluarea personalităţii în context profesional. În varianta sa completă, el poate fi accesat pe platforma de evaluare psihologică PsihoProfile (www.psihoprofile.ro). Comparativ cu alte probe similare de evaluare a personalităţii după Big Five/Five Factors Model, inventarul Big Five©plus are câteva atuuri care merită evidenţiate.

Inventarul Big Five©plus a fost construit şi validat în Romania, fiind definit şi calibrat în acord cu modul de a gândi şi acţiona al românilor. El nu are dezavantajul, pe care îl au cele mai multe dintre probele similare comercializate în România, de a fi construit într-o altă cultură, diferită de a noastră şi apoi „adaptat" la cultura autohtonă. Credem că, oricât de bine ar fi adaptată o probă de evaluare a personalităţii la o cultură diferită de cea în care a fost construită, oricât de multe analize sau artefacte statistice am folosi, realitatea surprinsă de o astfel de probă poate fi departe de cea verificată de autorii probei în cultura de origine. În mod sigur, un român se va gândi la altceva când va citi setul de întrebări, în comparaţie cu un englez sau un german. Pentru un român, multe dintre întrebările la care trebuie să răspundă într-o astfel de probă „importată" par fără sens, fără miză (nu vede relevanţa lor) sau cel puţin ciudate, tocmai pentru că au fost traduse dintr-o altă cultură, în care ele aveau sens, erau relevante. Itemii inventarului Big Five©plus au fost construiţi şi reformulaţi în funcţie de modul de gândire al românilor.

Inventarul Big Five©plus este construit pentru o aplicare în context organizaţional. Deşi poate fi folosit fără probleme în diagnoza clinică, majoritatea aserţiunilor inventarului fac referire la contextul profesional, fiind de la început gândit ca o probă cu aplicabilitate în context organizaţional. Am ţinut să facem această precizare deoarece multe dintre probele comercializate în România au fost construite pentru a fi aplicate în context clinic şi apoi au fost „adaptate" pentru a fi aplicate în context profesional. Aceste instrumente au două mari probleme atunci când sunt folosite în context profesional : a) în situaţia de a solicita ajutor, rezistenţă scăzută la tendinţa de faţadă – tendinţa de a oferi răspunsuri dezirabile social (dat fiind că au fost construite pentru aplicaţii clinice, situaţii în care clienţii, fiind în situaţia de a solicita ajutor, au tot interesul să fie sinceri, să se descrie aşa cum sunt cu adevărat) ; b) nu pot permite formularea unor concluzii sau decizii profesionale atât timp cât întrebările, în majoritatea lor, vizează viaţa personală, intimă a candidatului. Majoritatea itemilor inventarului Big Five©plus au fost construiţi cu referire directă la muncă, la context organizaţional şi profesional.

Inventarul Big Five©plus nu încurajează tendinţa de faţadă/dezirabilitatea socială. Cea mai uşoară strategie de elaborare a unui inventar de personalitate este cea în care, la întrebări sau la aserţiuni, sunt solicitate răspunsuri de tip „da/nu" sau „adevărat/fals", „acord/dezacord". Selectarea şi validarea itemilor este mult mai uşoară în această variantă de construcţie a chestionarelor, permiţând, în acelaşi timp, şi apariţia răspunsurilor „de faţadă", dezirabile social. Este evident că un candidat pentru un post scos la concurs sau un angajat care trece printr-o evaluare psihologică periodică (ambele fiind examene cu miză) va avea tendinţa instinctivă de a răspunde afirmativ la întrebările valorizante social şi de a răspunde negativ la cele care îi creează impresia că îl pun într-o lumină nefavorabilă. Mai mult, chiar şi la întrebările aparent fără miză, ei vor încerca „să ghicească" răspunsul aşteptat de evaluator[1]. Este evident cât de mult şi incontrolabil[2] pot fi deformate rezultatele finale ale evaluării dacă, prin însăşi construcţia lui, inventarul de personalitate permite acest joc. În construcţia Big Five©plus, am optat pentru aserţiuni cu două variante de răspuns la fel de dezirabile (pe cât posibil), persoana investigată fiind solicitată să aleagă acea variantă a frazei care îl caracterizează cel mai bine sau care este mai apropiată de felul lui de a gândi, simţi sau acţiona. În felul acesta nu am mai pus subiecţii în faţa unor aserţiuni sau întrebări faţă de care să îşi exprime acordul sau dezacordul, ci în situaţia

1. De exemplu, la o întrebare de tipul „După o zi grea de muncă simţiţi nevoia să ieşiţi în oraş cu colegii sau prietenii?", subiectul va avea tendinţa de a răspunde afirmativ pentru că „dă bine" să fii sociabil, să ai relaţii bune cu colegii sau să arăţi că nu oboseşti uşor după multă muncă. În mod similar va avea tendinţa de a da un răspuns afirmativ şi la o întrebare de tipul „După o zi grea de muncă preferaţi să staţi acasă, citind o carte sau vizionând un film?" pentru că este bine să arăţi că ai preocupări intelectuale… Problema este că ambele întrebări vizează dimensiunea bipolară *introversiune-extraversiune*, cele două răspunsuri anulându-se reciproc nu din motivul tendinţelor contradictorii reale ale subiectului (care pot apărea în cazul ambivertului), ci din motivul ipotezelor personale cu privire la „ceea ce dă bine" să răspundă la un moment dat.
2. În cazul subiecţilor pentru care avem o confirmare a faptului că au tendinţa de a oferi răspunsuri dezirabile social (prin valorile la scalele de minciună/distorsiune pozitivă), putem avea un control minim, interpretând cu rezerve scorurilor pozitive mari la unii factori. De cele mai multe ori însă nu putem şti care sunt ipotezele implicite ale celor care răspund la întrebări şi în ce sens ei deformează răspunsurile pe care le oferă la chestionare.

de a face o alegere (forţată) între două variante de răspuns, ambele la fel de atrăgătoare sau la fel de dezagreabile[1].

Inventarul Big Five©plus permite radiografierea aspectelor definitorii ale întregii personalităţi, prin intermediul celor 30 de factori putând oferi un profil detaliat al persoanei evaluate. În anexa II.7 este prezentat un extras din raportul de evaluare psihologică pentru unul din cei cinci factori (conştiinciozitatea) obţinut cu Psihosoft CATS – Computer Aided Testing System. În subcapitolul 6.5, „Studiu de caz : predicţia performanţei în vânzări", vor fi prezentate câteva date empirice privind capacitatea acestei probe de a prezice, de exemplu, performanţa în vânzări ; studiul confirmă utilitatea acestei probe în evaluarea globală a personalităţii în context clinic sau organizaţional.

5.2.4.2. Inventarul DA13profile şi valoarea sa predictivă

Aşa cum am afirmat mai sus, personalitatea poate fi explorată sub aspectul dimensiunilor sale atipice, accentuate, aparţinând zonei intermediare dintre normal şi patologic. Explorarea acestor dimensiuni este deosebit de importantă pentru evaluarea psihologică la angajare (pentru a nu permite intrarea în organizaţie a unor persoane „cu probleme") sau periodică (pentru a identifica posibile dezechilibre psihologice la personalul angajat şi a propune o evaluare clinică aprofundată). În general, există puţine probe psihologice standardizate care să poată fi aplicate în context profesional şi care să fie capabile să surprindă aspecte accentuate ale personalităţii sau personalităţi aflate în zona ambiguă dintre normal şi patologic. Inventarul DA13profile este o excepţie, având şi avantajul că permite identificarea şi descrierea unor posibile dimensiuni accentuate/„personalităţi dificile" în context organizaţional. Pentru că este o probă de evaluare a personalităţii inedită, îi vom prezenta în continuare câteva caracteristici, insistând pe elementele novatoare şi pe utilitatea ei în contextul evaluării psihologice asociate psihologiei muncii.

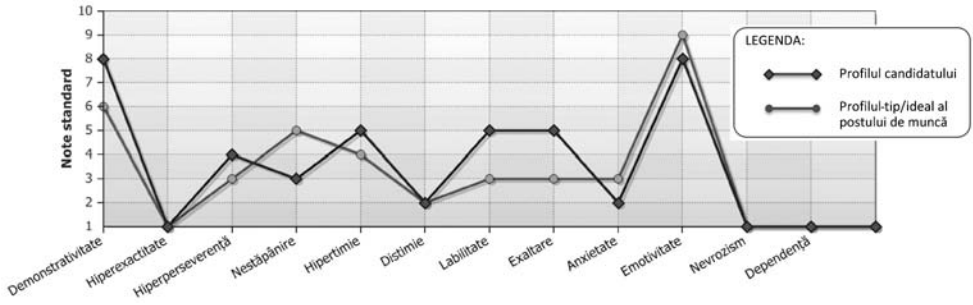


Figura V.2. *Profilul general prin raportare la profilul-tip, în cazul inventarului DA13profile*

1. Întrebările anterioare pot fi cumulate în una singură cu două variante de răspuns, la fel de dezirabile social, de tipul: „După o zi grea de muncă: a) simt nevoia să ies in oraş cu colegii sau prietenii; b) prefer să citesc o carte sau să vizionez un film".

Inventarul DA[13profile] permite evaluarea unor dimensiuni atipice ale personalităţii, a aşa-numitelor „trăsături accentuate"[1], a acelor aspecte care pot semnala o personalitate „cu probleme" (Constantin *et al.*, 2008). El a fost elaborat în perioada 2005-2009 după modelul dimensiunilor accentuate propus de Karl Leonhard (1970) : conţine 151 de itemi cu răspuns dihotomic („da"/„nu") şi permite evaluarea a 13 dimensiuni accentuate ale personalităţii : *demonstrativitate*, *hiperexactitate*, *hiperperseverenţă*, *nestăpânire*, *hipertimie*, *distimie*, *labilitate*, *exaltare*, *anxietate*, *emotivitate*, *dependentă*, *nevrozism* şi *dezirabilitate.* Proba permite evaluarea acelor trăsături psihologice care pot „da farmec" personalităţii unui angajat, care pot funcţiona chiar ca atuuri personale sau profesionale, dar care, de multe ori, semnalează o personalitate „cu probleme", ele putându-se manifesta şi ca factor perturbator al activităţii profesionale şi sociale (Constantin *et al.*, 2008b). Aşadar, inventarul DA[13profile] încearcă să surprindă ceea ce este *atipic*, *accentuat*, acele aspecte ale personalităţii care se apropie de limita anormalităţii.

În formularea concluziilor privind calităţile psihometrice ale inventarului DA[13profile], nu putem să nu facem referire la chestionarul PA[2]. Aceasta pentru că PA este o probă de evaluare psihologică construită pe baza aceluiaşi model teoretic (cel propus de K. Leonhard în 1968), este singura probă similară validată în mediul românesc şi este cea pe care am folosit-o ca reper pentru testarea validităţii concurente a Inventarului DA[13profile]. În continuare vom puncta alte câteva diferenţe relevante între cele două probe psihologice (Constantin *et al.*, 2010b).

O primă diferenţă se referă la validitatea de conţinut a celor două chestionare. Spre deosebire de chestionarul PA, care a fost construit şi validat într-o altă cultură, destul de diferită de cea românească, inventarul DA[13profile] a fost construit pe populaţia românească. Aşa cum am mai precizat, această probă are avantajul că a fost compus din fraze şi expresii familiare românilor, construite şi validate în acord cu mentalitatea şi patternurile locale de gândire. În opoziţie, chestionarul PA a fost tradus şi adaptat din limba germană, procesul de traducere şi adaptare conducând, inevitabil, la schimbări în logica şi semnificaţia întrebărilor şi, indirect, la modificarea semnificaţiei scorurilor finale. Poate de aceea consistenţa internă pe factori este destul de redusă pentru chestionarul PA.

O a doua diferenţă vizează domeniul de aplicabilitate a celor două probe. Chestionarul PA a fost construit pentru a fi utilizat în evaluarea personalităţii în context clinic, situaţii în care se presupune că persoana evaluată are tot interesul să fie sinceră, în calitate de beneficiar

1. În 1968, Karl Leonhard descria *personalitatea accentuată* ca fiind reprezentată de o serie de însuşiri speciale sau trăsături a căror intensitate depăşeşte media, determinând apariţia unor structuri de personalitate care se pot adapta în medii favorabile, dar care se decompensează în condiţii solicitante sau stresante (spre deosebire de personalităţile patologice care se pot decompensa în orice situaţie), „asocieri de trăsături caracteristice şi persistente, predominant cognitive, afective sau relaţionale, ilustrabile printr-un comportament ce deviază în măsură mai mare sau mai mică de la normele grupului din care individul face parte" (Leonhard, 1979, p. 97). În viziunea lui K. Leonhard (1979), putem situa personalităţile accentuate în zona incertă dintre normalitate şi patologie psihică, acestea fiind, în viziunea autorului menţionat, rezultanta unui cumul de factori, pe de o parte constituţionali, pe de altă parte sociali (educaţionali, culturali, legaţi de experienţa de viaţă etc.).
2. Versiunea românească a unui chestionar similar construit în limba germană de H. Schmieschek în 1970, tradusă şi adaptată de psihologul I.M. Nestor în 1975, după chestionarul în limba germană elaborat de H. Schmieschek.

într-o relaţie de ajutor (clinic sau terapeutic). Aplicarea aceluiaşi chestionar în context organizaţional, în examenele de evaluare psihologică periodice de medicina muncii sau în cazul proceselor de selecţie profesională, este inadecvată, deoarece, prin modul în care sunt formulate, întrebările sunt prea directe, intruzive, obligând la o conduită defensivă din partea persoanei evaluate. Altfel spus, subiecţii evaluaţi în context profesional vor avea tendinţa de a oferi răspunsuri dezirabile social, falsificând astfel rezultatul final. În inventarul DA[13profile] am urmărit atât reducerea efectului intruziv al întrebărilor directe (formulând întrebări indirecte mai bine calibrate), cât şi controlul tendinţei de a da răspunsuri dezirabile, cu ajutorul unei scale de control: factorul „dezirabilitate". Aceste inovaţii, rezultat al testării itemilor în diferite versiuni şi în aplicaţii pe mii de subiecţi, alături de formularea unui număr mare de întrebări ce ţin de contextul muncii, fac chestionarul DA apt de a fi folosit în context organizaţional în situaţii de evaluare psihologică. Aplicarea experimentală în contracte de consultanţă, în cadrul examenelor de evaluare psihologică cu miză mare (poziţii de management), ne-a confirmat capacitatea discriminativă excelentă a probei, capacitatea ei de a surprinde tendinţe accentuate marcante chiar şi în situaţiile în care persoanele evaluate aveau tot interesul să ascundă aceste caracteristici.

O a treia diferenţă face referire la calităţile psihometrice ale celor două probe. Într-un studiu realizat pe un lot de 762 de subiecţi (Constantin *et al.*, 2010b), analiza consistenţei interne şi a fidelităţii test-retest ale inventarului DA[13profile] s-a realizat în paralel cu cele ale chestionarului PA (*personalităţi accentuate*). Datele empirice arată că inventarul DA[13profile] are o bună consistenţă internă pe factori şi stabilitate test-retest, în timp ce proba PA (Schmieschek, 1970 *apud* Minulescu, 2004) are probleme în ceea ce priveşte atât consistenţa internă, cât şi fidelitatea test-retest. Conform acestor date, calităţile psihometrice ale inventarului DA[13profile] sunt superioare celor evaluate de chestionarul PA. Nu am identificat studii realizate pe populaţia românească, care să ofere informaţii privind validitatea de construct a chestionarului PA prin eventualele corelaţii cu dimensiunile psihologice semnificative. În schimb, pentru inventarul DA deja am realizat o serie de cercetări distincte (Constantin *et al.*, 2008b; Constantin *et al.*, 2009) prin care am probat capacitatea factorilor DA de a stabili relaţii logice şi semnificative statistic cu alte variabile psihologice relevante.

O a patra diferenţă este legată de numărul şi calitatea factorilor evaluaţi de cele două instrumente. Aşa cum am văzut, chestionarul PA permite evaluarea a 10 factori/dimensiuni accentuate ale personalităţii. În variantele ulterioare celei de-a treia versiuni a chestionarului DA, am propus evaluarea a trei factori suplimentari, ceea ce permite trasarea unui profil individual pe 13 dimensiuni. În pretestare se află şi ideea de a introduce alte două dimensiuni accentuate – *infatuare* şi *autodepreciere* –, derivate din formele extreme ale stimei de sine care şi-au dovedit calităţile de trăsături accentuate (Macarie, Constantin, Iliescu, Fodorea, Prepeliţă, 2008). Este posibil ca într-o versiune ulterioară a inventarului DA să putem oferi posibilitatea de evaluare a 15 dimensiuni accentuate de personalitate. În plus, aşa cum rezultă şi din analiza prezentată în secţiunea care tratează intercorelaţiile dintre inventarul DA[13profile] şi chestionarul PA, conţinutul factorilor în inventarului DA[13profile] este mult mai complet (şi mult mai apropiat de descrierea acestor factori propusă de către K. Leonhard – o validitate de conţinut mai bună) comparativ cu chestionarul PA, în care itemii surprind doar anumite faţete ale celor 10 factori analizaţi.

Aşa cum am mai precizat, inventarul DA[13profile] permite evaluarea trăsăturilor accentuate, a acelor aspecte care pot semnala o personalitate „cu probleme". Identificarea acestor

aspecte este utilă în diferite domenii ale activităţii psihologului în firmă/instituţie: *în evaluarea psihologică periodică* ce ţine de medicina muncii (identificarea posibilelor aspecte vulnerabile ale personalităţii în vederea explorării lor aprofundate cu ajutorul scalelor clinice sau a interviului clinic), *în procesul de selecţie profesională* (evidenţierea atuurilor şi a punctelor slabe ale candidaţilor prin raportare la solicitările locului de muncă), *în activitatea de orientare vocaţională sau consiliere profesională* (orientarea persoanei evaluate spre categorii de activităţi şi filiere de dezvoltare profesională compatibile cu structura personală) sau în cele în care se urmăreşte *optimizarea satisfacţiei profesionale şi a performanţei colective* (gestionarea relaţiilor cu personalităţile „accentuate" dificile pentru a nu perturba activitatea grupului, şi direcţionarea acestor personalităţi spre activităţi în care atuurile lor pot fi folosite în mod optim). Descrierea acestei probe psihologice şi platforma de evaluare în care este inclusă vor fi accesibile pe pagina web www.psihoprofile.ro.

***

Deşi se spune că, după vârsta adolescenţei, oamenii nu se schimbă, fiecare dintre noi cunoaşte persoane care, odată cu trecerea timpului, se schimbă, uneori într-un mod dramatic. Sunt oare invalide premisele care postulează stabilitatea trăsăturilor de personalitate? Un posibil răspuns la această întrebare este faptul că unele trăsături de personalitate s-ar putea afla în stare „latentă", contextul în care evoluează individul nepermiţând manifestarea lor. Acesta poate fi o explicaţie numai pentru unele situaţii, din păcate particulare. De exemplu, o persoană educată în spirit pragmatic poate să nu-şi fi descoperit, până la o anumită vârstă, anumite sensibilităţi artistice şi, într-un context favorizant, poate deveni conştient de acestea şi poate decide să le exploreze. Aceasta este o situaţie care poate fi prezentată ca argument în sprijinul aparentei schimbări a personalităţii prin „trezirea" unor trăsături latente. Pe de alte parte, susţinem că cele mai multe situaţii de schimbare a modului de a fi sau de a acţiona al unei persoane sunt generate de schimbările produse la un alt nivel al dimensiunilor psihologice: cel al atitudinilor individuale.

5.3. Atitudinile şi potenţialul lor predictiv

În evaluarea psihologică în context profesional se face rareori trimitere explicită la atitudini în calitate de criterii ale evaluării psihologice, iar metodologiile de evaluare, mai ales cele standardizate, rareori vizează dimensiuni cum sunt cele atitudinale. Această relativă absenţă a aspectelor atitudinale în evaluarea psihologică poate fi explicată prin lipsa unor studii sistematice care să demonstreze influenţa lor asupra performanţei profesionale şi prin dificultatea de a construi o metodologie de evaluare a atitudinilor care să fie rezistentă la tendinţa de faţadă. Altfel spus, oricât de bine am construi o probă standardizată de evaluare a atitudinilor (de exemplu, „atitudinea faţă de muncă"), ea nu va asigura efectul scontat (adică să probeze existenţa unor corelaţii cu performanţa profesională sau să facă diferenţierea între candidaţii cu atitudini pozitive şi cei cu atitudini negative). Acest lucru se întâmplă pentru că intenţiile noastre sunt prea transparente în modul de formulare a întrebărilor unui chestionar de atitudine, astfel încât angajaţii care vor răspunde la aceste

întrebări vor declara atitudini pozitive, indiferent de poziţia lor reală faţă de subiectul întrebărilor. La fel ca în evaluarea valorilor profesionale, candidaţii vor oferi răspunsuri dezirabile social, diminuând drastic capacitatea probei de a discrimina între candidaţi şi de a propune o ierarhie a lor. Din fericire, există şi strategii alternative de evaluare a atitudinilor relevante în context profesional, strategie descrisă la finalul acestui capitol, în secţiunea 5.3.4, „Atitudinea faţă de muncă şi evaluarea ei".

5.3.1. *Atitudinea: definiții şi forme de manifestare*

Noţiunea de *atitudine* este asociată cu un proces de evaluare şi cu sentimentul favorabil sau defavorabil faţă de ceva sau cineva. Când spunem că nu ne place atitudinea unei persoane, de fapt spunem că nu ne place tendinţa acelei persoane de a gândi sau de a se comporta într-un anumit fel.

Iată o posibilă definiţie : *atitudinea* este *sentimentul, impresia sau credinţa stabilă pe care o persoană o încearcă cu referire la o persoană, un grup, o idee, o situaţie sau un obiect* (Constantin, 2004). Atitudinea are trei componente :

1. *componenta cognitivă* este reprezentată de credinţa şi opiniile unei persoane faţă de un obiect sau o clasă de obiecte (de exemplu, credinţele şi opiniile unei persoane faţă de reuşita profesională în România) ;
2. *componenta afectivă* face referire la emoţii, sentimente sau alte stări de spirit faţă de o persoană, idee, eveniment (de exemplu, trăirile afective şi starea de spirit asociate ideii de reuşită profesională) ;
3. *componenta comportamentală* corespunde intenţiei unei persoane de a se comporta într-o anumită manieră, reacţionând la stările afective pe care le resimte (de exemplu, intenţia sau predispoziţia acelei persoane de a depune sau nu efort pentru propria dezvoltare profesională).

Aceste componente ale unei atitudini nu există şi nu se manifestă separat, fiecare atitudine reflectând o combinaţie de sentimente, credinţe şi tendinţe comportamentale faţă de o persoană, un grup, un eveniment, o idee etc.

Atitudinile reprezintă un fenomen destul de complex. De exemplu, faţă de performanţa profesională putem dezvolta atitudini diferite, în funcţie de aspectele pe care aceasta le presupune (provocare, efort, satisfacţie sau dezamăgire etc.). În general, dacă suma acestor atitudini parţiale este pozitivă, putem avea o atitudine pozitivă faţă de acea situaţie sau faţă de o anumită persoană. Poate exista un anumit grad de ambivalenţă în ceea ce priveşte atitudinile faţă de obiecte, persoane sau situaţii, dar, în general, această ambivalenţă nu antrenează o inerţie comportamentală. Mai mult, nu putem spune că atitudinea unei persoane poate prezice în mod cert comportamentul acesteia – există o serie întreagă de factori ce influenţează coerenţa între atitudini şi comportament :

- *importanţa atitudinii* : cât de importantă este atitudinea pentru individ (faţă de problema „câinilor comunitari" pot avea o atitudine generală şi ambiguă sau una categorică şi militantă) ;
- *importanţa evenimentului* : cât de important este contextul sau momentul de afirmare al atitudinii (a decide sau a influenţa o decizie importantă de care va depinde soarta unei idei sau unor persoane sau doar exprimarea unei opinii personale într-o discuţie) ;

- *contingenţa* : timpul care se scurge între momentul formării sau al declarării atitudinii şi momentul în care putem să observăm un comportament în acord cu acea atitudine ; cu cât este mai scurt timpul între momentul în care este măsurată atitudinea şi cel în care comportamentul poate fi observat, cu atât coerenţa între cele două va fi mai mare, iar predicţia mai exactă (de exemplu, alegerile şi sondajele anterioare alegerilor) ;
- *normele sociale* : obligaţiile sociale şi normele influenţează relaţia dintre atitudini şi comportamente (de exemplu, studenţii musulmani pot avea o atitudine de neîncredere faţă de femeile din posturile de conducere, dar, fiind într-o ţară în care femeile sunt încurajate să ocupe aceste posturi, este puţin probabil să manifeste atitudini negative, ostile faţă de acestea [Constantin, 2004]).

Într-o altă ordine de idei, putem identifica atitudini „bazale" – destul de stabile şi de bine ancorate în modul individual de a fi, gândi sau acţiona (de exemplu, atitudinea faţă de putere, atitudinea faţă de injustiţie/nedreptate, faţă de risc şi căutarea senzaţiilor) –, atitudini sociale stabile, dar formate în timp sub presiunea societăţii (atitudinea faţă de muncă, atitudinea faţă de homosexuali etc.) sau atitudini contextuale, fluctuante, dependente de un context specific (atitudinea faţă de şefi, motivaţia pentru muncă, identificarea cu firma etc.). Altfel spus, în funcţie de profunzimea acestor atitudini, la o extremă putem avea atitudini apropiate de polul bazal al personalităţii (având multe dintre caracteristicile unei trăsături de personalitate din punctul de vedere al stabilităţii şi al formelor de manifestare) în timp ce, la cealaltă extremă, se află atitudinile mai apropiate de simplele opinii, credinţe sau idei care se pot schimba în timp (polul fluctuant al personalităţii).

5.3.2. *Comportament performant, atitudini, personalitate şi context socioprofesional*

5.3.2.1. Personalitate, atitudini şi comportament

Comportamentul nostru este rezultanta unei interacţiuni complexe dintre solicitările mediului socioprofesional, pe de o parte, şi structura de personalitate, pe de alta. Cel puţin aşa pare la prima vedere şi aşa afirmă reprezentanţi de marcă ai psihologiei clasice (Lewin, 1946 ; Allport, 1981 ; Dolan *et al.*, 1996).

K. Lewin (1946) a fost primul care a considerat că, în general, comportamentul uman depinde de factori determinaţi de personalitatea individuală, la care se adaugă factorii de mediu. El a exprimat această concepţie cu ajutorul formulei : $C = f(P \times M)$[1]. Această ecuaţie simplifică foarte mult condiţionarea comportamentului uman şi regrupează în conceptul de *personalitate* şi alţi factori, cum ar fi *atitudinile* şi *procesele perceptuale*. Formula propusă de K. Lewin poate fie dezvoltată şi explicată din perspectiva unui model ceva mai general care integrează şi alte elemente (figura V.4).

1. În această ecuaţie, C = comportamentul; P = persoana; M = mediul. Altfel spus, comportamentul este o funcţie dependentă de interacţiunea dintre factorii de personalitate şi factorii de mediu.

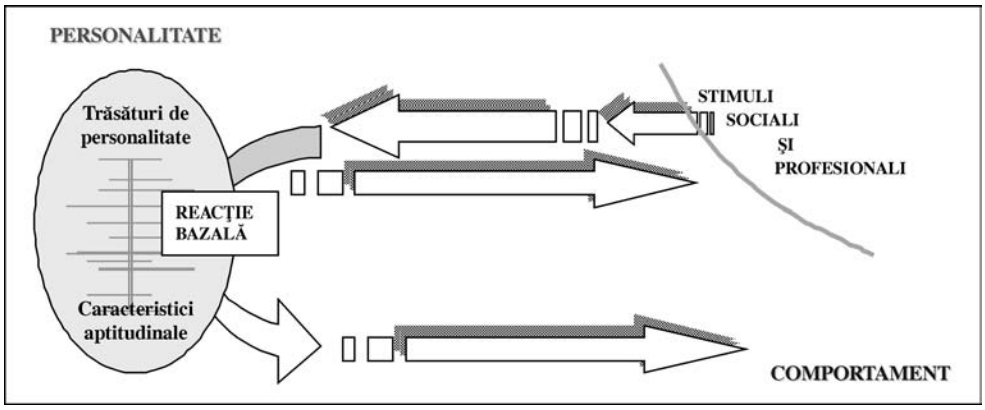


Figura V.3. *Modelul integrat şi general al comportamentului uman (*apud *Dolan* et al.*, 1996)*

Altfel spus, în cadrul acestui model (adaptat după Dolan *et al.*, 1996), stimulii sociali şi profesionali care acţionează asupra unei persoane, în funcţie de trăsăturile de personalitate ale acesteia şi de caracteristicile aptitudinale, vor declanşa un anumit tip de comportament, personalitatea individuală fiind cea care va determina variaţii interindividuale în răspunsul final la o anumită situaţie-stimul. Din acest motiv, în evaluarea psihologică (periodică sau la angajare), pe lângă *competenţele profesionale* specifice fiecărui post, sunt evaluate *aptitudinile individuale* şi *trăsăturile de personalitate* relevante pentru un comportament performant în acel post. În acest caz, competenţele profesionale, aptitudinile individuale şi trăsăturile de personalitate definesc ceea ce numim „potenţialul individual".

Pe de altă parte, nu este suficient să ne asigurăm că un anumit candidat „are potenţial" pentru a face performanţă. Întrebarea este dacă acel candidat are şi acel pattern atitudinal pozitiv, dacă atitudinile lui faţă de muncă, performanţă, autoritate sau colegi sunt favorabile sau defavorabile performanţei. În caz contrar, chiar dacă un angajat are potenţial sub aspect aptitudinal şi din perspectiva trăsăturilor, el nu va face performanţă sau se va lasa implicat în comportamente contraproductive, pentru că fondul lui atitudinal este deficitar.

Acest pattern atitudinal individual poate fi „setat" de familie, poate fi interiorizat odată cu primele experienţe de muncă sau poate fi asimilat mai târziu, ca o „convertire" treptată sub influenţa unui colectiv de muncă coeziv, dar cu atitudini predominat contraproductive[1]. Pentru evaluatori, dificile sunt situaţiile în care se află în faţa unor candidaţi care au avut perioade îndelungate de activitate ireproşabilă, performantă (prezentând un CV convingător), după care „au obosit", „s-au convertit", devenind persoane care preferă să obţină cu un efort minim un profit personal considerabil (în detrimentul celui colectiv/organizaţional), trişând, într-un fel sau altul, normele şi procedurile organizaţionale. Un astfel de candidat are competenţele profesionale, aptitudinile şi trăsăturile de personalitate care definesc un candidat cu potenţial pentru un anumit loc de muncă, dar nu mai are patternul atitudinal necesar pentru a face performanţă. Un astfel de angajat, crescut sau convertit la o astfel de mentalitate, „ştie" că nu merită să munceşti pentru alţii, că „ăştia" (patronii/

1. De multe ori, angajaţii românii povestesc cu satisfacţie cum un anumit manager străin, după luni sau ani în care a încercat să imprime stil occindental de lucru în firma pe care o conduce sau în sucursala deschisă în România, s-a „adaptat" şi a învăţat „stilul" românesc de a lucra, de a face afaceri etc.

managerii) fură, că trebuie să fii „fraier" dacă nu „ciupeşti" şi tu un pic, că este mai bine să „te fofilezi" decât să munceşti etc.

Revenind la argumentaţia anterioară, ca reacţie la un stimulii sociopofesionali, personalitatea este doar unul dintre determinanţii comportamentului, ea asigurând acea „reacţie bazală" şi imprimând acea „amprentă personală" asupra unui comportament. Însă alegerea unui anumit tip de comportament (productiv sau contraproductiv) şi chiar conţinutul comportamentului în sine sunt determinate în principal de patternul atitudinal al fiecărui candidat/angajat, aptitudinile şi trăsăturile de personalitate asigurând doar mijloacele şi suportul enegetic-emoţional pentru a pune în practică acel comportament.

De exemplu, să ne imaginăm că într-un colectiv de muncă şeful propune angajaţilor o nouă strategie, mai degrabă informală şi benevolă, menită să stimuleze activitatea individuală şi să ridice nivelul calităţii produselor sau serviciilor oferite clienţilor. În funcţie de patternul atitudinal individual, fiecare angajat „va interpreta" această solicitare (ca multe altele venite din partea conducerii) într-un anumit fel. Dacă un angajat crede că este de datoria lui să îşi facă treaba foarte bine, va fi interesat de performanţa sa profesională, se va simţi responsabil de bunul mers al colectivului de care aparţine, solicitarea din partea conducerii va fi considerată justificată şi de dorit, iar comportamentul selectat de el va fi în direcţia satisfacerii solicitărilor formulate de conducere.

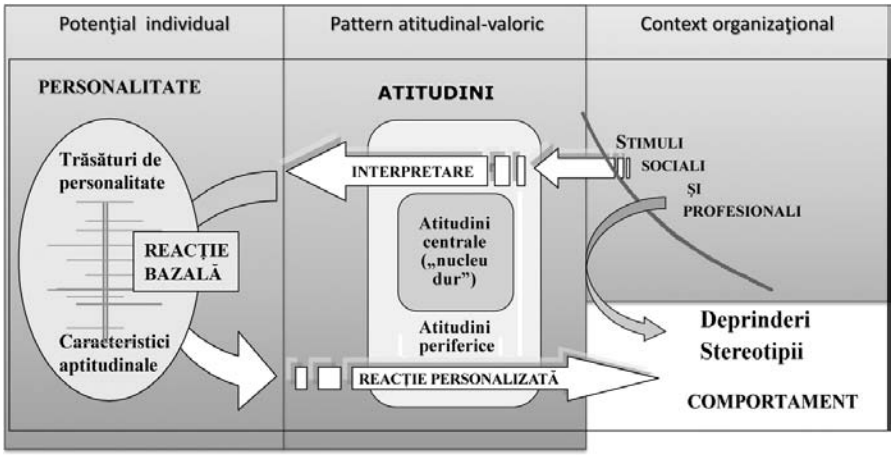


Figura V.4. *Rolul modulului atitudinal în determinarea comportamentelor individuale*

În caz contrar, el va alege comportament de eschivare, de rezistenţă sau chiar de opoziţie la solicitările managementului. Angajaţii cu alte seturi atitudinale vor reacţiona în sens contrar, contraproductiv. În acest caz, diferenţa dictată de structura de personalitate se va reflecta nu în tipul de comportament ales, ci doar în modul de reacţie[1], conduita aleasă într-o astfel de situaţie fiind rezultatul interpretărilor şi poziţionării individuale atitudinal-valorice.

1. Un coleric se va enerva şi va reacţiona exploziv (după plecarea şefului), întrebându-se retoric „Cum îşi permite el să-mi spună cum să-mi fac treaba?". Un flegmatic va rămâne impasibil, dar la fel de decis să nu facă nimic; un nevrotic va începe să caute strategii alternative de eschivare pentru a se asigura că nu va suporta consecinţe negative etc. Cu adevărat important este faptul că toţi au făcut aceeaşi alegere la nivel atitudinal: de a ignora solicitarea conducerii.

5.3.2.2. Rolul contextului organizațional în concretizarea potențialului individual

Nu trebuie să uităm în această ecuaţie (*stimuli socioprofesionali* + *aptitudini* + *trăsături* + *atitudini* = comportament) de rolul contextului organizaţional în care au loc aceste interacţiuni.

Pentru a face performanţă nu este suficient ca un angajat să aibă un set de aptitudini bine dezvoltate, o structură de personalitate adecvată şi un pattern atitudinal-valoric favorabil performanţei. Decisiv este contextul organizaţional în care activează acel angajat. Organizaţia este cea care pune la dispoziţia angajaţilor mijlocele necesare pentru a face performanţă, asigură proceduri de stimulare eficiente, creează un climat organizaţional favorabil performanţei etc. În caz contrar, în situaţiile în care organizaţia nu oferă suportul necesar, nu setează proceduri stimulative şi nu creează un climat organizaţional favorabil, chiar şi cel mai capabil şi bine intenţionat angajat poate deveni un angajat sceptic sau chiar frustrat, muncind doar atât cât să îşi mulţumească (temporar) şefii şi fiind predispus să accepte o altă ofertă de muncă mai tentantă într-o altă companie. Angajaţii au nevoie de certitudine/siguranţă profesională, de proceduri clare şi stimulative şi de un climat de muncă pozitiv. Din păcate, mulţi dintre manageri uită acest lucru şi se întreabă nedumeriţi de ce angajaţii nu dau randamentul cerut, de ce nu se implică benevol în rezolvarea problemelor organizaţionale, de ce nu au iniţiative…

La acest nivel al analizei, pentru a identifica elementele contextului organizaţional care sunt sau nu favorabile performanţei individuale este necesară o diagnoză organizaţională de tipul „analizei climatului organizaţional". O astfel de procedură standardizată de diagnoză organizaţională, vizând identificarea şi gestiunea factorilor care condiţionează performanţa şi satisfacţia angajaţilor, este sistemul ECO (www.sistemeco.ro). Factorii analizaţi prin intermediul sistemului ECO se referă la *sarcini*, *relaţii*, *motivaţie*, *suport*, *conducere*, *evaluare*, *justiţie*, *ataşament*, *decizii*, *învăţare*, *satisfacţie*, *siguranţă*, *comunicare* şi *supraîncărcare în muncă*[1] (Constantin, 2008).

Sistemul ECO permite reprezentarea grafică şi analiza fiecărui factor al contextului organizaţional, prin raportare la posibilul impact pe care îl poate avea asupra randamentului individual şi colectiv, fiind luate în calcul patru „zone" ale climatului organizaţional : *performantă*, *deficitară*, *funcţională* şi *disfuncţională* (vezi figura V.5 sau anexa II.9). Este posibilă şi analiza semnificaţiei colective pe care o au factorii evaluaţi, fie în termeni de *atuuri/slăbiciuni/oportunităţi/ameninţări* (din perspectiva descrierii punctelor nevralgice şi a atuurilor/oportunităţilor de dezvoltare), fie în termeni de *eficienţă/zgârcenie/economie/risipă* – din perspectiva efortului organizaţional (vezi anexa II.10). Este posibilă şi introducerea în sistem a 10 întrebări *custom* (definite de analişti împreună cu managementul

1. Mai exact, acestea se referă la modul de definire a sarcinilor, calitatea relaţiilor interpersonale, eficienţa sistemului motivaţional, suportul oferit pentru performanţă, stilul de conducere al şefilor, modul de evaluare a activităţii, justiţia organizaţională, gradul de identificare/ataşament faţă de companie, calitatea deciziilor organizaţionale, condiţiile pentru învăţarea organizaţională, satisfacţia profesională, siguranţă locului de muncă, calitatea comunicării formale şi informale, relaxarea *vs* supraîncărcarea în muncă.

companiei în funcţie de priorităţile de moment ale companiei), cât şi colectarea şi *analiza percepţiilor şi sugestiilor angajaţilor* vizând calitatea vieţii şi activităţii profesionale în firmă/instituţie (vezi anexa II.11).

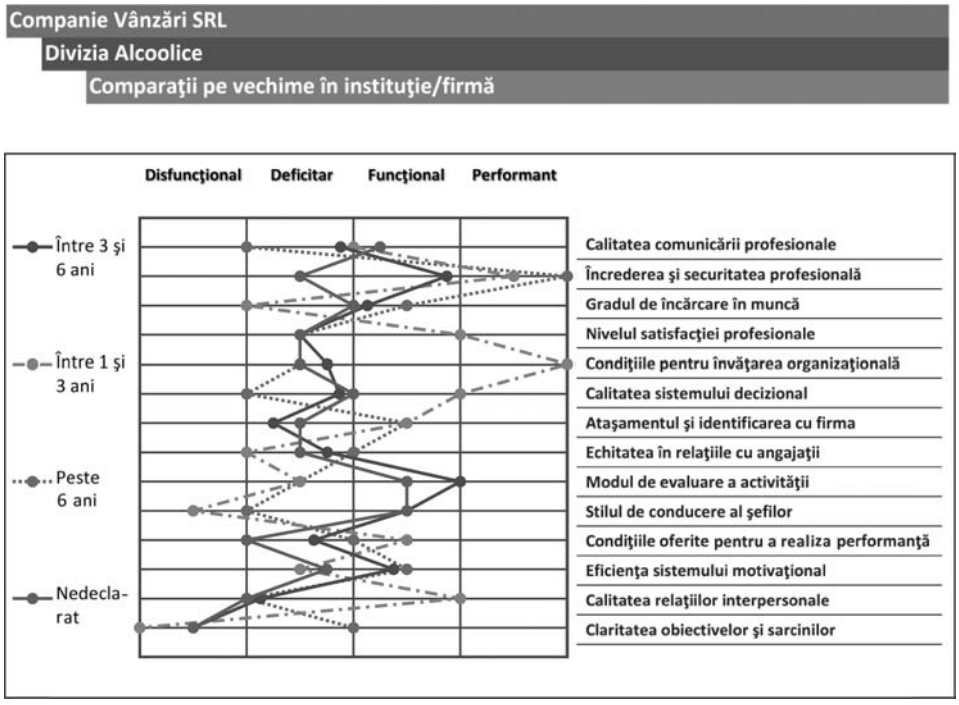


Figura V.5. *Factori ai climatului organizaţional şi impactul lor asupra performanţei ; reprezentare grafică comparativă în funcţie de vechimea angajaţilor*

Aplicând o astfel de procedură de analiză organizaţională, putem verifica dacă ultimul element al ecuaţiei (contextul organizaţional) este favorabil performanţei, dacă potenţialul individual al angajatului şi patternul lui atitudinal găseşte în acea organizaţie un teren fertil de manifestare, cu şanse mari de a face performanţă. În caz contrar, în ciuda potenţialului individual, eficienţa individuală sau colectivă şi performanţa organizaţională sunt compromise[1].

***

În concluzie, comportamentul organizaţional corect sau performant al unui angajat este condiţionat în principal de :

- *potenţialul individual* (dat de *competenţele profesionale*, *aptitudinile individuale* şi *trăsăturile de personalitate* relevante pentru postul ocupat) ;
- *patternul atitudinal-valoric* (manifestat prin *atitudinile faţă de muncă*, *performanţă*, *autoritate* sau *colegi* etc. – atitudini favorabile sau defavorabile performanţei) ;

1. Din păcate, această tematică depăşeşte cadrul tematic al volumului de faţă. Mai multe detalii despre această procedură de diagnoză organizaţională pot fi găsite la adresa www.sistemeco.ro.

– *contextul organizaţional* (*mijlocele materiale*, *procedurile de lucru* şi *climatul organizaţional* – asigurate de management şi favorabile performanţei individuale şi colective).

Acestea sunt dimensiunile-cheie pe care trebuie să insiste psihologul organizaţional, fie prin *selectarea candidaţilor* care au caracteristici optime pentru performanţă (*competenţe profesionale*, *aptitudini individuale*, *trăsături de personalitate*, *atitudini pozitive faţă de muncă*), fie prin intervenţii organizaţionale vizând *formarea acestor angajaţi* (*competenţe profesionale*, *atitudini faţă de muncă*, *performanţă*, *autoritate* sau *colegi*), fie prin *asigurarea unui context organizaţional favorabil performanţei* individuale şi colective (*mijloce materiale*, *suport pentru performanţă*, *proceduri de lucru adecvate* şi *climat organizaţional pozitiv*).

Vom insista doar pe primul set de intervenţii, care ţin de selectarea candidaţilor/păstrarea angajaţilor care au caracteristici optime pentru o activitate eficientă pe postul ocupat şi manifestă deschiderea către performanţă.

5.3.3. *Atitudinea față de muncă şi mentalitatea față de muncă*

Dacă ne referim la evaluarea psihologică în context organizaţional, atitudinea faţă de muncă este unul dintre conceptele centrale. Aşa cum am argumentat în paginile anterioare, dacă contextul organizaţional este favorabil, alături de competenţe, aptitudini şi trăsături de personalitate, atitudinea faţă de muncă poate fi un bun predictor al nivelului de performanţă profesională a unui angajat.

Secord şi Backam (1969) consideră că atitudinea faţă de muncă este constituită din anumite regularităţi ale sentimentelor, gândurilor şi predispoziţiilor unui individ faţă de sarcinile de lucru, recompense, supervizare, organizaţie, colegi, clienţi şi mediul de lucru fizic. Atitudinea faţă de muncă poate fi definită şi ca raportare voluntară la obiectivele organizaţionale şi la realizările profesionale (Lehman şi Simpson, 1992). Oricare ar fi definiţia, la baza atitudinii faţă de muncă stă semnificaţia pe care fiecare individ o atribuie conceptului de muncă şi conceptelor asociate cu munca (remunerare, supervizare, promovare, cooperare, dezvoltare profesională etc.).

Din păcate, atitudinea faţă de muncă este un concept imprecis, în funcţie de autori, fiind prezentat ca un continuum bipolar (atitudine negativă – atitudine pozitivă faţă de muncă); în definirea acestui concept se face trimitere la aspecte organizaţionale diverse ca „obiecte al atitudinii" (sarcinile, remunerarea, supervizarea, procedurile, cooperarea, mediul de lucru fizic etc.) sau se iau în considerare dimensiuni psihologice organizaţionale diferite (angajament organizaţional, ataşament/identificare cu organizaţia, implicare în muncă, satisfacţie profesională etc.).

Aşa cum am mai precizat în acest capitol, dacă la nivel individual vorbim despre *atitudini şi valori individuale faţă de muncă*, ce se pot modifica în timp şi sunt relativ diferite de la un individ la altul, la nivel de organizaţie (colectivitate restrânsă) vorbim despre o *cultură organizaţională a muncii*, adică de ansamblul de atitudini şi valori faţă de muncă, negociate şi larg împărtăşite de membrii unui colectiv, iar la nivel de colectivitate

extinsă (naţiune) vorbim despre *mentalitatea faţă de muncă* (mentalitatea românilor, de exemplu), altfel spus, de acele patternuri atitudinale şi valorice faţă de muncă, proprii unei naţiuni, transgeneraţionale (se menţin şi se transmit de-a lungul generaţiilor), aspecte care se regăsesc în mentalul şi practica majorităţii membrilor acelei colectivităţi.

5.3.3.1. Atitudinea şi mentalitatea față de muncă (date statistice)

Atunci când facem o evaluare la nivel individual cu privire la atitudinea faţă de muncă, trebuie să ţinem cont de cultura organizaţională şi de mentalitatea faţă de muncă a colectivităţii în care s-au format şi trăiesc acei angajaţi.

Mentalitatea generală a românilor explică, cel puţin parţial, atitudinea românilor faţă de muncă din organizaţiile româneşti din ultimii 20 de ani. De exemplu, într-o anchetă realizată în 1998 în 12 firme din zona Moldovei pe un lot de 325 de subiecţi (Constantin, 2004), angajaţii au fost solicitaţi să evalueze cum se munceşte în firmele din România. Dimensiunile bipolare utilizate în studiu şi rezultatele obţinute sunt ilustrate în figura V.6.

Marcaţi cu un X opinia dvs. într-o singură casuţă, mai aproape sau mai departe de unul dintre cele două atribute bipolare, în funcţie de cât vi se par acestea de potrivite pentru a descrie mai bine munca în firmele din România

În opinia mea, în general, în firmele din România, munca este :

	1	2	3	4	5	6	7	
Neplacută, stresantă	□	■	□	□	□	□	□	Placută, relaxantă
Spornică în prezenţa şefilor	□	□	■	□	□	□	□	Spornică în absenţa şefilor
Realizată în salturi	□	□	■	□	□	□	□	Realizată în ritm continuu
Luată în serios, responsabilă	□	□	□	■	□	□	□	Luată în glumă, cu superficialitate
„De prestigiu"	□	□	□	□	□	■	□	„De jos"
Bine platită	□	□	□	□	■	□	□	Prost plătită
Cu pauze scurte	□	□	□	■	□	□	□	Cu pauze lungi
Cu pauze neregulate	□	□	■	□	□	□	□	Cu pauze fixe
Prost organizată	□	□	■	□	□	□	□	Bine organizată
Murdară	□	□	■	□	□	□	□	Curată
Grea	□	■	□	□	□	□	□	Uşoară
Bine finalizată	□	□	□	□	■	□	□	Prost finalizată
Egală pentru toţi	□	□	□	□	■	□	□	Inegală
Regulat controlată calitativ	□	□	□	■	□	□	□	Rar controlată calitativ
De foarte bună calitate	□	□	□	□	■	□	□	De foarte proastă calitate

Figura V.6. *Percepţii ale muncii în societatea românească (Constantin, 2004)*

„Traducând" această reprezentare grafică, putem afirma că în firmele româneşti munca este percepută, printre altele, ca fiind : *neplăcută*, *„spornică" în prezenţa şefilor, realizată în salturi*, *„de jos"*, *prost plătită*, *cu pauze neregulate*, *prost organizată*, *murdară*, *grea*, *prost finalizată* etc. Mai mult, conform unui studiu furnizat de Barometrul de Opinie Publică, numai 46% dintre români consideră munca drept singura soluţie de reuşită socială, restul propunând soluţii miraculoase, cum ar fi credinţa (12%) şi norocul (18%). Chestionaţi cu privire la modul în care au reuşit majoritatea celor care au făcut avere în

România, jumătate dintre subiecţi menţionează „încălcarea legii" şi doar 11% „munca şi meritul personal" (Comşa, 2009).

Mircea Comşa, făcând trimitere la datele unui studiu realizat de Institutul de Cercetare a Calităţii Vieţii (ICCV) în 2009, arăta că majoritatea românilor apreciază că este important ca un loc de muncă să ofere un salariu bun (95%) şi să fie sigur (85%), cea mai mare parte a românilor fiind ghidaţi de o motivaţie de tip extrinsec (nu legată de munca în sine) decât de una de tip intrinsec (legată de conţinutul muncii, de ceea ce presupune munca respectivă).

Comparativ cu alte ţări din Europa, în România motivaţia extrinsecă este semnificativ mai importantă, iar cea intrinsecă mult mai redusă. Astfel, dintr-un total de 39 de ţări, România se situează pe locul al nouălea în privinţa importanţei acordate mărimii salariului, locul 17 după criteriul „siguranţa locului de muncă", respectiv locul 34, după „importanţa muncii" şi 35 după criteriul „colegi plăcuţi". La nivel subiectiv, importanţa acordată muncii (evaluare generală: „Cât de importantă este munca în viaţa dvs.?") nu diferă între cele două mari grupuri: migranţi *vs* populaţia din ţară, la acelaşi nivel de educaţie şi de vârstă (Comşa, 2009).

Figura V.7. *Aspecte importante legate de o ocupaţie (procentul de răspunsuri afirmative), în percepţia românilor (Comşa, 2009*)

Un alt studiu, „Românii şi munca", realizat în martie 2010 de către Institutul Român pentru Evaluare şi Strategie relevă că :

- în aproximativ 30% dintre locurile de muncă, activitatea nu este normată în nici un fel ;
- 85% dintre angajaţi sunt mulţumiţi de program ;
- 59% dintre angajaţi sunt mulţumiţi de salariu ;
- deşi consideră că locul de muncă este solicitant, doar 15% caută un alt loc de muncă ;
- doar 31% dintre şomeri şi casnice caută un loc de muncă ;
- deşi 59% dintre români observă că legislaţia muncii din România nu protejează angajatul şi 76% cred că legislaţia muncii nu se respecta în ţara noastră, ei nu vor nici o schimbare, puţini s-ar revolta, puţini ar face reclamaţii sau ar căuta o ameliorare a situaţiei ;
- 76% dintre cei intervievaţi mărturisesc faptul că ar accepta un loc de munca sub pregătirea lor şi 75% – un loc de muncă în care se fac ore suplimentare ;
- 56% ar accepta şi un salariu mic, sub aşteptări ;
- deşi 63% dintre angajaţi au avut în ultimele 12 luni un cunoscut care şi-a pierdut locul de muncă, doar 41% dintre români sunt îngrijoraţi pentru locul lor de muncă, fiind, în general, mulţumiţi de condiţiile în care lucrează (sondaj IRES publicat martie 2010, http : //www.ires.com.ro).

***

Dincolo de aceste date statistice, realitatea, uneori anecdotică, este cea pe care o observăm în interacţiunile zilnice. Puşi în situaţia de a răspunde la astfel de întrebări, chiar în afara cadrului organizaţional, românii sunt tentaţi să prezinte realitatea în tonuri calde, să răspundă la întrebările referitoare la valori şi atitudini gândindu-se care ar trebui să fie acestea. Poate că din acest motiv datele statistice care dezvăluie aspecte mai profunde ale atitudinii faţă de muncă nu s-au dat publicităţii.

5.3.3.2. Mentalitatea față de muncă la români

Ce părere aveţi însă de concluziile formulate mai jos ?

> Pentru cineva care studiază cultura românească, totala deschidere a tuturor românilor către corupţie este mai surprinzătoare decât orice venalitate surprinsă (p. 46, *apud* Iacob şi Lungu, 1999).

> Salariul şi priceperea într-o meserie sunt categoric mai puţin importante decât bacşişul şi şpaga şi, fie că este adevărat sau nu, este semnificativ faptul că oamenii cred, unanim, că în România oricine poate fi cumpărat. [...] Bacşişul se dă de la sine, practic în orice tranzacţie de zi cu zi ; nimeni nu-l respinge (pp. 35-36, *apud* Constantinescu, 2005).

> În afară de avocaţi, există mulţi indivizi disponibili să ofere asistenţă în administrarea afacerilor particulare. Aceştia sunt deopotrivă bărbaţi şi femei şi se numesc „afacerişti". Aceştia acţionează ca intermediari în dispute, oferă bacşiş reprezentanţilor guvernamentali şi participă la tranzacţii. [...] Unii s-au specializat în obţinerea de posturi de muncă, pentru care, ca onorariu, primesc salariul pe trei luni de la postulanţi (p. 53, *apud* Constantinescu, 2005).

[...] românul se mândreşte cu a sa perspicacitate mai mult decât cu ceea ce alte naţiuni europene definesc drept virtute (p. 46, *apud* Iacob şi Lungu, 1999).

[...] sentimentul de vinovăţie este extrem de difuz şi greu de identificat în România (p. 52, *apud* Iacob şi Lungu, 1999).

[...] plăcerea ce mai mare a românilor este atunci când mănâncă mult şi bine (p. 16, *apud* Iacob şi Lungu, 1999).

[...] românii sunt oameni simpatici ; lor le place veselia şi cei mai mulţi dintre ei devin cu uşurinţă veseli (p. 44, *apud* Iacob şi Lungu, 1999).

[...] viaţa în România dă şansă de iertare oricărei slăbiciuni umane. Ei au împrumutat păcatele tuturor culturilor din jur şi le-au făcut ale lor, iată de ce este atât de uşor de trăit în România. Aici te simţi cu adevărat liber (p. 32, *apud* Iacob şi Lungu, 1999).

Deşi pasajele de mai sus par concluziile unui studiu realizat recent, în realitate ele fac parte din *Romanian Culture and Behavior*, lucrare scrisă de Ruth Benedict în 1943, dar publicat în limba engleză, nerevizuit, abia în 1972[1], iar în limba română în 2002[2]. Acest studiu este rezultatul seriei de cercetări solicitate de Biroul pentru Informaţii de Război din Washington cu privire la inamicii ori aliaţii SUA din vremea celui de-al Doilea Război Mondial. Era un program la care aderaseră sau fuseseră chemaţi să lucreze şi alţi antropologi de prestigiu ai vremii, între care Margaret Mead şi Gregory Bateson ; Ruth Benedict a elaborat studiile despre România, Tailanda şi Japonia[3] (Constantinescu, 2005).

Este vorba despre un studiu „la distanţă", pentru definirea profilului spiritual şi psihologic al românilor, autoarea având trei surse principale : literatura de specialitate, românească şi americană, fotografiile obţinute din diverse surse şi interviurile cu românii din America (Iacob şi Lungu, 1999). Aceste studiu este deosebit de interesant de analizat din perspectiva culturii trans-generaţionale sau, aşa cum am precizat la începutul acestui capitol, din perspectiva mentalităţii poporului român. Caracteristici similare defineşte şi C. Rădulescu-Motru în 1937, în deja celebra lucrare *Psihologia Poporului Român*[4].

---

1. Lucrarea a apărut într-o colecţie iniţiată de prof. Robert J. Theodoratus, de la Colorado State University, *Occasional Papers in Anthropology*, nr. 1, 1972.
2. Ruth Benedict, *Cultura şi comportamentul la români*, Criterion Publishing, Bucureşti, 2002.
3. Cel mai cunoscut dintre ele, cel despre japonezi, *Crizantema şi spada*, a fost publicat în 1946.
4. „O caracteristică a sufletului românesc, care se poate constata iarăşi de la o primă privire comparativă este neperseverenţa. Românului îi este greu până se apucă de ceva, că de lăsat se lasă uşor, zice un scriitor popular (Creangă). Activitatea românului o compară mulţi cu un foc de paie. În Apus, omul se înfige adânc cu munca sa în natură; românul rămâne la suprafaţă. Omul din Apus face opere durabile, pe când românul improvizează" (Rădulescu-Motru, 1999, p. 18). „Despre individualismul românesc s-a vorbit adeseori. Unii au făcut dintr-însul principala trăsătură caracteristică a românului. Românului nu-i place tovărăşia. El vrea să fie de capul lui. Stăpân absolut la el în casă. Cu o părticică de proprietate cât de mică, dar care să fie a lui. Din această cauză, el înclină puţin spre anarhie. Acest individualism românesc însă nu implică spiritul de iniţiativă în viaţa economică şi prea puţin spirit de independenţă în viaţa politică şi socială, cele două însuşiri prin care se caracterizează individualismul popoarelor culte apusene şi care constituie sufletul burghez" (Rădulescu-Motru, 1999, p. 16).

O lucrare de o mare valoare în acest sens, una recentă, este cea publicată de Alin Gavreliuc în 2011. Este vorba de volumul *Românîile din România*, care reuneşte o serie de studii realizate dintr-o întreită perspectivă (chiar dacă nu este explicit declarată) – psihologică, sociologică şi antropologică – şi care, prin tematica, conţinutul şi metodologia de cercetare poate fi considerat o radiografie actuală a psihologiei şi mentalităţilor poporului roman şi o continuare, în zilele noastre, a studiului psihologiei poporului român iniţiat de D. Gusti.

În toate aceste studii putem observa că, cel puţin la prima vedere, mentalitatea sau psihologia poporului român nu s-a schimbat în cele şase decenii, perioadă în care, ca popor, am participat la un război, am suportat o lungă etapă de ocupaţie sovietică şi de comunism naţionalist şi am trăit cu intensitate revoluţia, tranziţia şi o perioadă de capitalism sălbatic.

Înainte de încheia acest subcapitol, sunt necesare câteva precizări.

Este evident că nu toţi românii corespund descrierii de mai sus şi că aceasta este tendinţă generală, istorică şi chiar arhaică, ce (sperăm) ar putea fi înlocuită sau cel puţin completată cu pragmatismul şi eficienţa occidentale. Credem în această schimbare (viitoare), fiindcă există presiuni majore în acest sens prin mondializarea pieţelor (inclusiv a celor educaţionale), mass-media generalizată (internet, televiziune, reţele sociale etc.), apartenenţa la Uniunea Europeană, migraţia masivă pentru studii sau muncă temporară în ţările europene etc.

Este la fel de evident, dacă vrem să o recunoaştem, că aceste tendinţe, cu unele excepţii, se pot regăsi în fiecare dintre noi şi că, într-o oarecare măsură, suntem „contaminaţi" de ele. Trebuie să ţinem cont de aceste tendinţe colective, de aceste posibile mentalităţi faţă de muncă atunci când realizăm evaluarea psihologică în context organizaţional, când încercăm să implementăm proceduri organizaţionale validate în alte ţări, să adaptăm sau să folosim inventare de personalitate construite şi validate în alte culturi etc.

Credem că în toate domeniile vieţii sociale şi profesionale există şi elite care au alte patternuri atitudinale faţă de muncă, care au valori (în adevăratul sens al cuvântului) şi o viziune despre ce ar trebui să facă pentru ca societatea românească să fie una performantă. Din păcate, aceste elite nu formează o masă critică, nu au (încă) acces la poziţii de decizie şi influenţă relevante şi nu pot să impună schimbarea socială.

Credem că „schimbarea în bine" a ţării, pe care o aşteptăm fiecare dintre noi, inclusiv la nivelul valorilor şi atitudinilor colective, se poate realiza fie treptat, de-a lungul deceniilor, prin efortul fiecăruia dintre noi, fie mai grabnic, prin ascensiunea unei elite politice diferite de cea actuală, elită care să îşi asume (cu ajutorul votului nostru) sarcina modernizării României. Şi într-un caz, şi în celălalt fiecare dintre noi, într-un fel sau altul, este responsabil de ceea ce se va întâmpla. Mai credem că este timpul să recunoaştem unde suntem, cum suntem şi cine suntem, cu calităţi şi defecte, şi, în loc să încercăm să căutăm explicaţii istorice pentru ceea ce suntem sau, dimpotrivă, să cautăm numai exemple negative, autovictimizându-ne, să vedem ce putem face, spre ce orizonturi putem tinde ca naţiune. Mi se pare evident că, în actualul cadru democratic, dacă România ar intra sub „dictatura legii", în sensul că legea ar fi aplicată corect, complet şi invariabil tuturor, atunci am avea şanse mari să facem progrese majore, ca popor, avem resurse şi calităţi, dar ne lipseşte disciplina, respectul faţă de lege şi sentimentul mândriei naţionale.

5.3.4. *Atitudinea față de muncă şi evaluarea ei*

5.3.4.1. Evaluarea stilului de muncă individual

Încercarea de a evalua atitudinea faţă de muncă a angajaţilor dintr-o firmă prin intermediul unui set de întrebări, ca parte a unui chestionar standardizat, este destul de dificilă. Aceasta pentru că întrebările pot predispune la o evidentă tendinţă de faţadă. Spre deosebire de trăsăturile de personalitate care pot fi explorate prin intermediul unor întrebări indirecte sau mai puţin evidente[1], atitudinile individuale sunt, de cele mai multe ori, transparente (ca intenţie) în modul în care formulăm întrebările.

După ce am încercat, în mai multe etape, construirea unei astfel de instrument[2], am ajuns la concluzia că singura soluţie de a evalua atitudinea faţă de muncă în context organizaţional este cea indirectă, prin intermediul evaluării „stilului de muncă". Evaluarea modului în care angajaţii se comportă, gândesc, simt şi acţionează în organizaţii, prin raportarea lor la sarcinile de lucru sau în situaţii de muncă, ne poate permite izolarea unor dimensiuni psihologice definitorii pentru atitudinea faţă de muncă.

În opinia noastră, *stilul de muncă/stilul de lucru* poate fi defini ca *modul preferat al unui angajat de a se raporta la muncă şi la contextul organizaţional al muncii (atitudinal) şi de a realiza efectiv sarcinile profesionale (comportamental)* (Constantin *et al.*, 2010).

Acest concept a fost abordat şi descris de autorii interesaţi să găsească şi să analizeze variabilele psihologice definitorii pentru descrierea comportamentului în context organizaţional. De exemplu, Judd Adams (2001) consideră că problemele de la locul de muncă şi conflictele sunt consecinţe ale diferenţelor dintre stilurile de muncă ale angajaţilor. Autorul susţine ideea conform căreia, prin cunoaşterea şi înţelegerea propriului stil de muncă şi al colegilor, pot fi reduse conflictele şi se poate amplifica eficienţa în muncă. Analizând acelaşi concept, Feuerstein (1996) consideră că stilul de muncă este patternul individual de cogniţii, comportamente şi reactivitate fiziologică ce apar împreună în timpul exercitării sarcinilor de lucru ; Skehan (2002) consideră că stilul de muncă este definit de o serie de caracteristici personale legate de muncă.

---

1. Atunci când fac instructajul înainte de aplicarea unor inventare de personalitate, atrăgând atenţia asupra tendinţei de faţadă şi a necesităţii de a oferi răspunsuri sincere, le spun clienţilor mei: „Vă rog să răspundeţi sincer şi să nu încercaţi să vă prezentaţi altfel decât sunteţi cu adevărat, încercând să vă imaginaţi care răspuns v-ar avantaja. Întrebările sunt formulate astfel încât să nu intuiţi ceea ce urmăresc. De exemplu, puteţi fi întrebat dacă vă plac hainele în carouri pentru a trage concluzii cu privire la o dimensiune a personalităţii: adaptativii răspund, în general, pozitiv la această întrebare…".
2. Un exemplu în acest sens este chestionarul intitulat „Mentalitatea faţă de muncă" pe care l-au publicat în 2004 în volumul *Evaluarea psihologică a personalului*. Deşi are o consistenţă internă bună pe factori, el poate fi folosit doar în scop de cercetare, atunci când este completat anonim. Nu se recomandă folosirea în situaţii reale de evaluare, pentru că este prea evident ce urmăreşte, angajaţii români având tendinţă da a oferi, fără să se gândească părea mult, răspunsuri dezirabile social. În plus, ca orice probă la care sunt publicate atât itemii, cât şi sistemul de scorare, el nu poate fi folosit în evaluarea psihologică propriu-zisă, ci doar în scop de cercetare.

Poate că cea mai detaliată şi mai completă taxonomie a factorilor psihologici individuali asociaţi stilului de muncă este cea propusă de Borman, Kubisiak şi Scheinder (1999). Autorii menţionaţi anterior au trecut în revistă literatura de specialitate dedicată analizei factorilor psihologici individuali care corelează cu performanţa în muncă şi au ţinut cont de cerinţele specifice a 35 de domenii profesionale. Ca rezultat al acestei analize, au propus şi descris un model comprehensiv al stilului de muncă cuprinzând şapte dimensiuni principale şi 17 secundare (figura V.8). Dimensiunile descrise în modelul propus de Borman, Kusibiak şi Scheinder sunt: orientare spre realizare (*efort*, *iniţiativă*, *persistenţă*), influenţă socială (*energie*, *leadership*), orientare interpersonală (*cooperare*, *preocupare pentru ceilalţi*, *muncă în echipă*), autoreglare (*autocontrol*, *toleranţă la stres*, *flexibilitate*), conştiinciozitate (*de încredere*, *atenţie la detalii*, *integritate*), independenţă şi inteligenţă practică (*inovaţie*, *gândire analitică*).

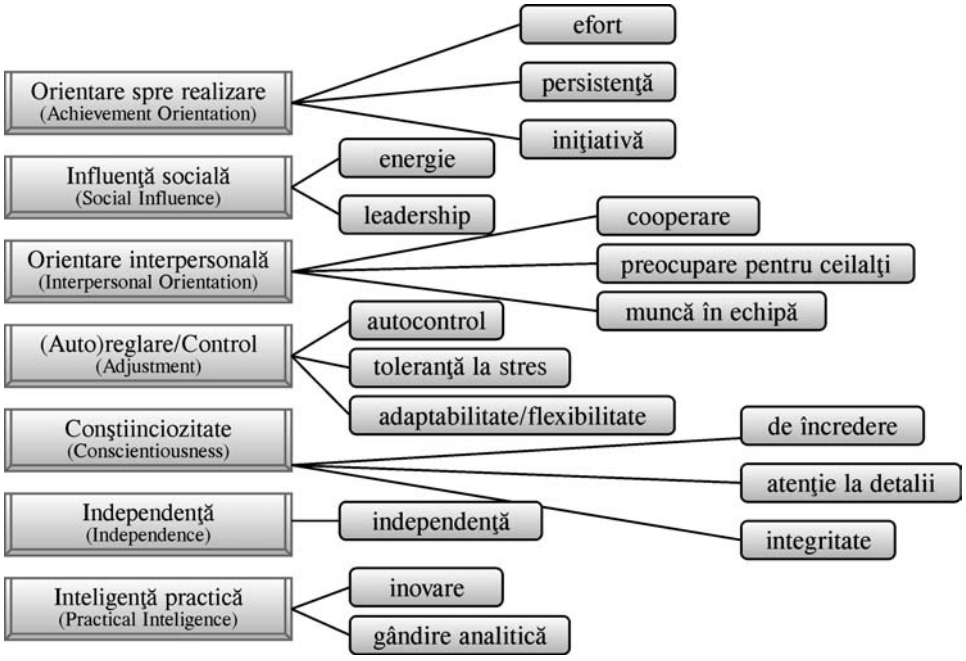


Figura V.8. *Taxonomia stilurilor de lucru (Borman, Kubisiak, Schneider, 1999)*

Analizând taxonomia descrisă mai sus, ne-am întrebat în ce măsură ea poate fi operaţionalizată într-un instrument de evaluare psihologică aplicabil în contextul organizaţional românesc şi în ce măsură acest model este relevant şi pentru populaţia românească, deoarece trebuie să luăm în calcul multiplele diferenţe culturale şi de mentalitate faţă de muncă existente între ţările anglo-saxone (unde s-au realizat majoritatea studiilor incluse în sinteza realizată de Borman, Kubisiak, Schneider) şi România, ca reprezentată a unei culturi latine, aflată la graniţa dintre Orient şi Occident.

Pornind de la modelul prezentat mai sus (Borman, Kubisiak, Schneider, 1999), dar şi de la analiza altor modele similare descrise în literatura de specialitate, am elaborat un chestionar standardizat de evaluare a stilului de muncă, format din întrebări dihotomice,

cu două variante de răspuns, presupunând alegerea forţată între una dintre cele două variante[1] (Constantin *et al.*, 2010).

O primă versiune a chestionarului conţinea 10 factori bipolari : *adaptativ – inovativ* ; *planificat – flexibil* ; *individualist – colectivist* ; *dependent – independent* ; *implicat – detaşat* ; *novator – conservator* ; *prudent – imprudent* ; *analitic – intuitiv* ; *algoritmic – euristic* ; *inductiv – deductiv.*

Un extras din raportul sintetic generat pentru această probă psihologică este prezentat în anexa II.12. Forma finala a chestionarului, rezultată în urma mai multor studii recente (2011) de verificare şi consolidare a structurii factoriale şi de verificare a calităţilor psihometrice a acestei probe, conţine 80 de aserţiuni care definesc opt factori bipolari : *luarea deciziilor*, *flexibilitate*, *implicare în muncă*, *abilităţi de organizare*, *competitivitate*, *creativitate*, *mod de tratare a informaţiei*, *orientare spre ceilalţi*.

O astfel de probă psihologică are avantajul că permite identificarea acelui „profil psihologic al potenţialului angajat" în termeni de stil de muncă şi identificarea compatibilităţii dintre acest profil şi cel solicitat pentru un anumit loc de muncă. Mai mult, fiind o probă psihologică ce evaluează dimensiuni aflate undeva între polul bazal şi cel atitudinal al personalităţii, ne permite şi o estimare a atitudinii faţă de muncă a acelui angajat.

5.3.4.2. Atitudinea față de clienți: o încercare de operaționalizare

În absenţa unor probe standardizate de evaluare a atitudinilor, instrumente care să poată fi folosite în evaluarea profesională (probe cu o rezistenţă mare la tendinţa de faţadă[2]), suntem nevoiţi să construim scale personalizate pentru a surprinde dimensiuni atitudinale solicitate de locul de muncă pentru care facem angajări. Aceste demers solicită un anumit nivel de expertiză în construirea şi validarea de probe standardizate de evaluare a personalităţii, dar şi ingeniozitate. La acest nivel de expertiză se poate ajunge în timp, pornind de la construirea şi validarea preliminară[3] a unor scale de evaluare a unor dimensiuni

1. În chestionarul SM (stil de muncă), itemii sunt formulaţi în mod asemănător exemplelor de mai jos, respondenţii fiind solicitaţi să aleagă doar una dintre cele două variante de continuare a frazei, care corespunde mai mult modului lor obişnuit de a gândi, simţi sau acţiona.
   „Prefer să lucrez:
   a) organizat, după un plan bine definit;
   b) spontan, după cum decid pe moment.
   La locul de muncă îmi place să:
   a) îmi concentrez atenţia asupra unei singure sarcini;
   b) lucrez concomitent la mai multe sarcini."
2. Detalii despre acest concept şi cu privire la strategiile de contracarare/control al dezirabilităţii sociale veţi găsi în acest volum la secţiunea 14.2, „Controlul tendinţei de faţadă şi al distorsiunii datelor evaluării psihologice".
3. Verificarea şi corectarea validităţii de conţinut prin proba experţilor, verificarea şi îmbunătăţirea consistenţei interne pe factori şi, parţial, verificarea validităţii concurente/convergente prin aplicarea scalelor construite de noi, dar şi a altor probe standardizate similare şi recunoscute în comunitatea ştiinţifică.

psihologice, nivel de expertiză solicitat şi în cadrul unor lucrări de licenţă sau disertaţii la facultăţile de psihologie.

La unul dintre cursurile ţinute în ţară[1], solicitând un exemplu de atitudine relevantă pentru procesul de selecţie profesională, pentru a exersa modul de construire a unor scale de evaluare a atitudinilor, unul dintre cursanţi, angajat al unei firme de vânzări, ne-a descris următoarea situaţie :

> Lucrez în cadrul unei companii mari de vânzări în domeniul materialelor şi echipamentelor pentru amenajări interioare. Am identificat două categorii de agenţi de vânzări : o primă categorie o reprezintă „agenţii-vând-orice", cei care vând bine orice produs, reuşesc să convingă sau chiar să-i păcălească şi cei mai dificili clienţi, agenţii care au, în general, o atitudine manipulativă faţă de client. Aceşti angajaţi sunt competitivi, reuşesc să facă vânzări foarte bune pe termen scurt, fiind cei care câştigă în general concursurile interne. Avem şi o a doua categorie de agenţi de vânzări, „agenţii-vând-ce-cred", cei care, de regulă, vând bine doar produsele în care cred şi care preferă să investească mai mult în relaţia cu clientul decât în vânzarea propriu-zisă, stabilind o relaţie de încredere şi respect reciproc cu clientul. Sunt angajaţii care oferă clienţilor informaţii obiective (mergând până la a-şi exprima rezerva faţă utilitatea sau calitatea unor produse) şi care ne aduc clienţi fideli. Această categorie de angajaţi face vânzări bune, dar este depăşită în mod constant, de cele mai multe ori la mică distanţă, de prima categorie de angajaţi. Problema noastră este că, deşi angajaţii din prima categorie („agenţii manipulativi") reuşesc să facă vânzări foarte bune şi ne aduc profit pe termen scurt, ei atrag şi cele mai multe reclamaţii şi reproşuri din partea clienţilor noştri, creându-ne un renume prost pe piaţă. În schimb, cea de-a doua categorie de agenţi este cea care ne aduce clienţii cei mai fideli, recomandări bune pe piaţă şi, în general, un profit pe termen lung. În încercarea de a diferenţia între cele două categorii de angajaţi, am evaluat atât aptitudinile privind comunicarea, cât şi pe cele privind persuasiunea, dar nu am găsit diferenţe semnificative, ambele categorii având o calităţi bune de comunicare şi o capacitate persuasivă ridicată. Am avea nevoie de o scală care să diferenţieze între cele două categorii de angajaţi, scală pe care să o folosim în selecţia noilor angajaţi, pentru că, alături de alte măsuri, am dori să creştem procentul agenţilor cu atitudine „morală" faţă de clienţi, în detrimentul celor cu atitudine „manipulativă"...

Având descrisă această situaţie, într-o primă etapă, în cadrul aceluiaşi stagiu de formare, pe echipe, am propus caracteristicile dihotomice (atribute pozitive şi negative) pentru fiecare dintre cele două categorii de agenţi de vânzări : cei cu o „atitudine manipulativă" şi cei cu „atitudine morală" faţă de clienţi. A rezultat în final o listă cu posibile atribute, pornind de la care am construit împreună itemi dihotomici candidaţi pentru o scală de evaluare a stilului persuasiv manipulativ şi a celui persuasiv moral în vânzări.

---

1. „Evaluarea psihologică a personalului" (20 de ore, 20 de credite) şi „Analiza climatului organizaţional" (20 de ore, 20 de credite), cursuri acreditate de Colegiul Psihologilor din România, prin Comisia de Psihologie a Muncii, Transporturilor şi Serviciilor (aprobat conform PV nr. 8 din 30.05.2009) în cadrul „Programului de formare continuă în Psihologia muncii şi organizaţională şi Psihologia transporturilor" propus de Fundaţia „ARC 2000" (Agenţia Regională de Consultanţă în Managementul Resurselor Umane).

Tabelul V.3. *Atribute pozitive şi negative generate pentru cele două categorii de agenţi de vânzări*

Stil persuasiv manipulativ	Stil persuasiv moral
– ascuns	– sincer
– neîncrezător	– direct, deschis
– face apel la emoţii	– încrezător
– speculativ	– face apel la raţiune
– are principii oportuniste	– obiectiv
– egoist	– are principii morale
– cinic	– altruist
– incorect	– respect pentru ceilalţi
– nesincer	– corect

În anexa II.13 găsiţi un prim set de itemi, pornind de la care, după câteva reformulări sau completări, putem elabora un punct de plecare în pretestarea şi validarea unei scale de evaluare a atitudinii angajaţilor faţă de clienţi (scala SPMM – *stil persuasiv manipulativ-moral*)[1]. La această primă scală, în funcţie de observaţiile şi nevoile noastre concrete, folosind şi datele din literatura de specialitate, putem adăuga şi pretesta noi dimensiuni, evoluând astfel spre construcţia şi validarea unui chestionar standardizat de evaluare a atitudinii agentului de vânzări faţă de client.

5.4. Metode şi tehnici recomandate în evaluarea psihologică în context profesional

În acest subcapitol nu vom face o descriere a diferitelor tehnici şi metode de investigaţie psihologică, ci vom oferi câteva recomandări metodologice şi clarificări terminologice. Cititorilor interesaţi de o descriere detaliată sau de o abordare aprofundată a metodelor şi tehnicilor de evaluare psihologică le recomandăm să parcurgă (din nou) cursurile de „Psihodiagnostic" şi pe cele de „Metodologia cercetării" din primii ani de facultate sau să studieze volumele publicate de diferiţi autori pe această temă[2].

1. Psihologii practicieni pot folosi această scală în evaluarea atitudinii agentului de vânzări faţă de client. Totuşi, pentru a-i da o formă competitivă, pentru a fi siguri că măsoară cu acurateţe această dimensiune şi că verifică dacă această dimensiune este relevantă pentru performanţa în vânzări, sunt necesare analize suplimentare, un întreg demers de calibrare şi validare a unui astfel de instrument. Dacă doriţi să colaborăm în acest sens şi aveţi posibilitatea de a aplica această scală pe cel puţin 50 de angajaţi în vânzări, mă puteţi contacta la adresa e-mail tconst@uaic.ro pentru a discuta detaliile cercetării şi, de ce nu, pentru a participa la elaborarea unui nou instrument de evaluare psihologică.
2. Câteva recomandări: Zoltan Bogathy (coord.), 2007, *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională*, Polirom, Iaşi; Marian Popa, 2008, *Introducere în psihologia muncii*, Polirom, Iaşi; Florin Alin Sava (coord.), 2011, *Metode implicite de investigare a personalităţii*, Polirom, Iaşi.

Până acum am făcut trimitere doar la probe standardizate de evaluare (teste de aptitudini, inventare de personalitate, chestionare de opinie), fără să ne referim şi la alte tehnici şi metode de investigaţie psihologică. Este timpul să justificăm aceste opţiuni.

Teoretic vorbind, evaluarea psihologică la nivel individual sau colectiv se poate face cu ajutorul tuturor metodelor şi tehnicilor specifice de investigaţie psihologică : *observaţia*, *experimentul*, *interviul individual şi de grup* (focus-grup), *chestionarul de atitudini, testul psihologic*, *chestionarul de opinie* etc. În realitate, un psiholog practician nu poate folosi în practică decât o parte dintre aceste metode sau tehnici. Timpul pe care psihologul îl are la dispoziţie pentru culegerea datelor este limitat şi, dacă vorbim în temeni economici, eficienţa lui este pusă sub semnul întrebării dacă nu foloseşte tehnici adecvate de culegere şi analiză a datelor. În plus, pentru a-şi argumenta cât mai obiectiv concluziile, el are nevoie de instrumente standardizate de analiză, evitând metodele „deschise" de culegere a datelor de tipul *observaţiei*, *focus-grupului* sau *interviului nestructurat*, pentru care interpretarea datelor este deseori dependentă de talentul şi prejudecăţile analistului, iar concluziile lui pot fi puse uşor sub semnul întrebării. Nu în ultimul rând, beneficiarii interni ai serviciilor psihologice (mă refer la manageri sau la directorii departamentelor de personal) sunt, de regulă, economişti sau ingineri, oameni obişnuiţi cu cifrele şi cu concluzii extrase din date, grafice şi tabele, şi nu din observaţiile şi speculaţiile (profesioniste, dar inpalpabile) unei minţi de psiholog.

Pornind de la considerente legate de eficienţa economică şi de raportarea obiectivă a datelor, în evaluarea psihologică în context profesional este recomandată utilizarea unor tehnici standardizate de evaluare. Se poate apela şi la tehnici deschise de culegere a datelor în situaţii de interviu, în scopuri experimentale sau pentru analiza unor situaţii particulare (analiza postului/funcţiei ; culegerea datelor preliminare necesare construirii unor instrumente standardizate ; analiza unor accidente de muncă etc.), dar utilizarea acestor tehnici este limitată.

Dacă vorbim de evaluarea psihologică individuală, cele mai frecvente tehnici de investigaţie utilizate în practică sunt :

- interviul semistandardizat şi grilele de observaţie/evaluare ;
- testele de aptitudini ;
- inventarele de personalitate ;
- chestionarele de atitudini.

La aceste ultimele tehnici am făcut referire în sub capitolele anterioare (5.1, 5.2 şi 5.3) oferind exemple succinte, şi făcând trimiteri la anexele de la finalul acestei părţi (anexele II.2-II.8 şi II.10-II.12). Despre *interviul semistandardizat* şi despre *grila de observaţie/evaluare* vom discuta mai mult în capitolul 12, „Operaţionalizarea şi cuantificarea criteriilor psihologice ; construirea bateriei de evaluare psihologică", capitol în care vom exemplifica şi modul de construcţie a acestor probe de evaluare psihologică pornind de la criteriile psihologice considerate relevate pentru un anumit post.

În evaluarea psihologică a unor dimensiuni colective (atunci când sunt extrase concluzii relevante doar pentru comparaţii între colective sau categorii profesionale, în condiţii de anonimat individual) sunt folosite frecvent tehnici similare, dar construite şi calibrate pentru obţinerea unor informaţii relevante la nivel colectiv :

- liste de evaluare (*checklist*) ;
- chestionare de evaluare a culturii organizaţionale ;
- chestionare de evaluare a climatului organizaţional etc.

O succintă referire la una dintre aceste tehnici (analiza climatului organizaţional) am făcut-o în subcapitolul 5.3.3, „Atitudinea faţă de muncă şi mentalitatea faţă de muncă" şi le-am exemplificat în anexele II.9-II.11.

Faptul că recomandăm utilizarea tehnicilor standardizate nu înseamnă că nu putem folosi şi tehnici nestandardizate – *observaţia*, *interviul nestructurat*, *focus-grupul* sau alte tehnici sau metode similare. În context profesional, în situaţii de evaluare psihologică la angajare sau periodică, este bine, pe de o parte, să lăsăm cât mai puţin loc intuiţiilor şi interpretărilor subiective şi, pe de alta, să putem oferi beneficiarilor noştri interni (manageri, directori ai departamentelor de personal) date cât mai exacte, standardizate, obiective, ca fundament al concluziilor pe care le formulăm în calitate de psihologi practicieni.

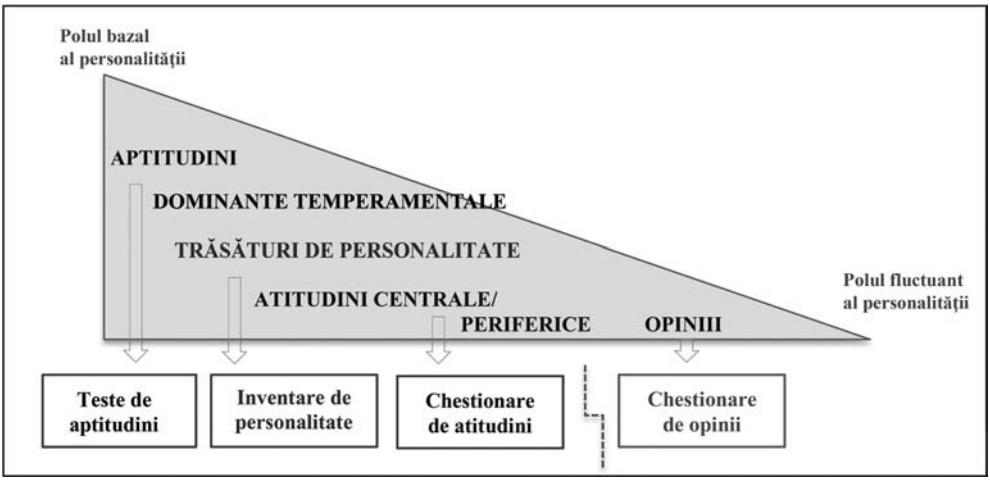


Figura V.9. *Dimensiuni psihologice individuale şi denumirea tehnicilor de evaluare corespunzătoare*

Pentru că terminologia utilizată pentru definirea diferitelor tehnici standardizate de evaluare psihologică este destul de diferită, în cadrul acestui volum propunem utilizarea următorilor termeni (figura V.9) :

- teste de aptitudini – pentru a numi tehnicile standardizate de evaluare psihologică formate din serii de teste sau probe specifice, care vizează evaluarea gradului de dezvoltare a unor aptitudini individuale (teste de inteligenţă, teste de percepţie spaţială, teste de coordonare motorie etc.) ;
- inventare de personalitate – pentru a ne referi acele tehnici standardizate de evaluare a personalităţii individuale, constituite din serii de itemi (de regulă, aserţiuni sau întrebări) la care persoanele investigate trebuie să răspundă prin autoraportare şi introspecţie ; ele urmăresc dezvăluirea unor trăsături psihologice individuale cu caracter descriptiv (inventare de tip 16PF, CPI, DECAS, Big Five©plus) ;
- chestionare de atitudini – pentru a desemna acele chestionare standardizate centrate pe identificarea credinţelor şi valorilor unei persoane ; acestea solicită declararea,

evaluarea sau ierarhizarea explicită a acestora (atitudinea faţă de muncă, atitudinea faţă de homosexuali etc.) ;

- chestionare de opinii – pentru a ne referi la un amestec de scale şi întrebări, diferite ca mod de formulare şi ca tip de răspuns, urmărind într-un mod nestandardizat înregistrarea opiniilor unei persoane, cu scopul de a colecta date interpretabile la nivelul unor categorii sociale largi (*chestionarele folosite în sondajele de opinie politică sau în studiile de piaţă*).

Deşi sunt utilizate şi alte terminologii, o preferăm pe cea descrisă mai sus pentru a evita exprimări regretabile de tipul „teste de personalitate", „teste de opinii" sau „chestionare de inteligenţă".

Mai trebuie precizat faptul că, din punctul de vedere al unor exigenţe legate de calităţile psihometrice (fidelitate, validitate, standardizare etc.), primele trei categorii (testele de aptitudini, inventarele de personalitate şi chestionarele de atitudini) au exigenţe similare, în sensul că pentru ele trebuie respectate norme destul de clare de construcţie, validare şi utilizare (mai multe detalii în subcapitolul 13.1, „Probele standardizate de evaluare psihologică"). Deşi cu o denumire apropiată, ultima categorie (chestionarele de opinie) se referă la o cu totul altă clasă de tehnici de investigaţie, pentru care nu se pune problema coerenţei interne a fidelităţii test-retest sau a validităţii de criteriu. Pentru aceste probe trebuie respectate reguli simple cu privire la modul de formulare a întrebărilor (astfel încât să nu inducă un anumit răspuns sau să distorsioneze răspunsul persoanelor investigate) sau de condiţiile de administrate şi interpretare (modul de selectare a respondenţilor şi mărimea eşantionului investigat fiind foarte importante pentru calitatea concluziilor finale).

La primele trei categorii de probe de evaluare psihologică ne vom referi în continuare. În plus, vom insista şi pe explicitarea modului de construcţie şi de utilizare a două tehnici de investigaţie din categoria de probe nestandardizate, esenţiale în evaluarea psihologică : *interviul semistructurat* şi *grila de evaluare.*

6. Relația dintre personalitate şi performanță: o temă cu miză în practica evaluării psihologice

Scopul acestui capitol este de a analiza relaţia dintre trăsăturile de personalitate[1] şi performanţa profesională, de a evidenţia care factori de personalitate probează relaţiile cele mai consistente cu performanţa şi de a înţelege de ce în metaanalizele realizate cu astfel de variabile, legăturile identificate nu sunt prea puternice.

În prima parte (6.1) vom exemplifica cu date din cercetările ştiinţifice relaţiile dintre cei cinci mari factori şi performanţa profesională. Pentru că mulţi autori îşi exprimă dezamăgirea cu privire la faptul că trăsăturile de personalitate nu pot proba corelaţii mai puternice cu indicatorii pentru performanţă, în subcapitolul următor (6.2) vom oferi mai multe tipuri de explicaţii, argumentând că modul de definire a variabilelor de personalitate, modul de alegere a variabilelor-predictor, variabilitatea şi imprecizia în definirea şi măsurarea variabilelor psihologie în context organizaţional sunt principalele cauze ale acestei (cel puţin aparente) slabe capacităţi predictive a inventarelor de personalitate.

În continuare (6.3), vom argumenta că variabilele de personalitate sunt puternic afectate de politica de personal şi de climatul psihologic al organizaţiei. Analiştii acestui fenomen amestecă în mod eronat date din contexte organizaţionale diferite, încercând să identifice trăsături generale de personalitate care să prezică transcontextual, o mai largă varietate de indicatori de performanţă. De aici şi eroarea în interpretarea datelor.

Apoi (6.4) vom descrie principalele etape pe care un psiholog practician trebuie să le parcurgă pentru a putea identifica predictorii psihologici ai performanţei în cadrul companiei/instituţiei în care lucrează. Pentru a exemplifica mai bine acest demers, în subcapitolul următor (6.5) vom prezenta rezultatele unui studiu realizat într-o firmă de vânzări şi modul în care performanţa în vânzări a viitorilor angajaţi poate fi prezisă pornind de la scorurile acestora la inventarul de personalitate Big Five©plus.

În final (6.6.) propunem o analiză comparativă între abordarea clasică („comună") în evaluarea psihologică şi cea personalizată („dedicată"), descriind modul în care o companie/instituţie îşi poate construi şi valida propria metodologie de evaluare psihologică, căpătând autonomie metodologică şi decizională şi realizând economii substanţiale legate de selecţia şi retenţia angajaţilor în organizaţie.

---

1. În acest capitol vom face referire doar la relaţia dintre trăsăturile de personalitate şi performanţa profesională, ignorând în mod deliberat referirile la dimensiunile aptitudinale, la competenţele individuale sau la atitudinile faţă de muncă ale candidaţilor/angajaţilor. Preferăm această abordare deoarece a introduce în ecuaţie dimensiunile menţionate anterior ar complica prea mult expunerea şi ar solicita noi informaţii, o bibliografie diferită, alte subcapitole etc.

Evaluarea personalităţii în context profesional e necesară pentru că, implicit sau explicit, există presupoziţia că între trăsăturile de personalitate ale angajaţilor şi performanţa lor se stabileşte o relaţie consistentă. Angajatorul, prin psihologul de la departamentul de Resurse Umane[1], încearcă să identifice viitorii angajaţi printre cei care prezintă o structură aptitudinală şi de personalitate optimă prin raportare la solicitările postului (la angajare) sau verifică dacă nu se manifestă alterări la nivel aptitudinal sau la nivelul structurii de personalitate la angajaţii actuali (în cazul evaluării psihologice periodice).

Deşi evaluarea psihologică în context profesional nu este focalizată pe relaţia personalitate-performanţă, ea vizând mai degrabă evaluarea existenţei aptitudinilor profesionale şi analiza factorilor de personalitate asociaţi comportamentelor productive sau contraproductive (performanţa profesională fiind vizată indirect), există un interes constant în a identifica factorii de personalitate care pot fi consideraţi predictori ai performanţei profesionale.

Există numeroase studii care dovedesc că există legături semnificative între factorii de personalitate şi indicatorii de performanţă, studierea relaţiei personalitate-performanţă fiind o temă de interes de mai bine de un secol. Deoarece în ultimele decenii Five Factor Model/Big Five s-a impus ca model de evaluare a personalităţii, în această perioadă evoluând şi calitatea cercetărilor psihologice şi a metodelor ştiinţifice de analiză a datelor, şi deoarece factorii acestui model probează cele mai consistente relaţii cu performanţa profesională, în paginile următoare vom oferi câteva exemple privind relaţiile dintre factorii *Big Five* şi performanţa profesională sau alte variabile psihologice.

6.1. Five Factor Model/Big Five şi performanţa profesională[2]

Conştiinciozitatea este factorul din modelul Big Five asociat cel mai frecvent cu performanţa, indiferent că este vorba de performanţa generală (Tett, Jackson şi Rothstein, 1991 ; Barrick şi Mount, 1991), performanţa academică (Noftle şi Robins, 2007 ; Trapmann *et al.*, 2007 ; Paunonen şi Ashton, 2001), performanţa în carieră sau la locul de muncă (Fong şi Tosi, 2007) sau de performanţa antreprenorială (Zhao *et al.*, 2010).

Deşi relaţia dintre conştiinciozitate şi performanţă are cea mai mare stabilitate, fiind identificată în toate domeniile de activitate, ea nu este singura. Barrick şi Mount (1991)

1. Conform legii, evaluarea personalităţii (aptitudini, trăsături de personalitate, atitudini etc.) în context organizaţional, se poate face doar de către un psiholog practician cu drept de liberă practică în domeniul *psihologiei muncii şi organizaţionale* şi în cel al *psihologiei clinice* şi numai în cadrul unei structuri de psihologie (cabinet individual de psihologie, laborator de evaluare psihologică etc.) acreditate de către Colegiul Psihologilor din România.
2. O parte din conţinutul acestui subcapitol a fost publicat într-o formă similară în articolul „Big Five©plus Re-Test. Or the Reliability of a Psychological Measure Derived from the Five Factor Model" (T. Constantin, A. Macarie, A. Gheorghiu, M.C. Potlog, M. Iliescu), în *Analele Ştiinţifice ale Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" din Iaşi. Psihologie*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", tomul XIX/2010.

au identificat doi factori ai modelului Big Five ca având corelaţii suficient de puternice pentru a fi predictori valizi ai performanţei. Cercetările lor arată că factorul *conştiinciozitate* explică 22% din varianţa performanţei, iar *extraversiunea* explică 13%. Într-un studiu similar, Tett, Jackson şi Rothstein (1991, *apud* Hogan şi Holland, 2001) au identificat pentru toţi factorii modelului Big Five relaţii semnificative cu performanţa, inclusiv pentru *extraversiune* (r = 0,16) sau *agreabilitate* (r = 0,33). În alte studii, *extraversiunea* este considerată un predictor bun pentru performanţă în posturile de agent de vânzări sau un bun predictor al performanţei în training, la manageri (Barrick şi Mount, 1991).

Margaret M. Nauta a investigat relaţia dintre factorii modelului Big Five, interesele vocaţionale şi sentimentul de *eficienţă personală* (*self-efficacy*). Ea a obţinut corelaţii mari, semnificative între cei cinci factori de personalitate şi tipurile de *self-efficacy* (corespunzătoare intereselor vocaţionale: *real*, *investigativ*, *artistic*, *social*, *antreprenor* şi *convenţional*), nouă din cele 30 de corelaţii obţinute înregistrând valori de 0,30 sau mai mari. *Deschiderea* a corelat pozitiv cu toate cele şase dimensiuni ale *eficienţei personale*, *conştiinciozitatea* cu *eficienţa personală* socială, întreprinzătoare şi convenţională, *extraversiunea* cu cea artistică, socială şi antreprenorială, *agreabilitatea* cu *eficienţa personală* socială, iar *nevrozismul* a corelat negativ cu *eficienţa personală* investigativă şi antreprenorială. În acest studiu s-a mai demonstrat efectul mediator al variabilei *eficienţă personală* asupra relaţiei dintre factorii de personalitate Big Five şi interesele vocaţionale (Nauta, 2004).

Cercetarea condusă de J. Bruce Tracey a demonstrat că atât *inteligenţa generală*, cât şi *conştiinciozitatea* sunt predictori importanţi ai *performanţei în domeniul serviciilor* (restaurantelor). Aceste caracteristici individuale au o importanţă diferită, în funcţie de nivelul de experienţă pe postul respectiv. Astfel, s-a descoperit că abilităţile mentale generale sunt un predictor mai bun al performanţei în muncă la noii angajaţi, în timp ce conştiinciozitatea este un predictor mai bun al performanţei la angajaţii cu experienţă (Tracey, Sturman şi Tews, 2007)

Alţi cercetători au realizat o cercetare prin care au examinat relaţia dintre factorii modelului Big Five şi cei ai modelului cu patru componenete, definind *inteligenţa culturală* (CQ) *metacognitiv*, *cognitiv*, *motivaţional* şi *comportamental*. În urma analizelor de regresie s-au identificat corelaţii semnificative între conştiinciozitate şi inteligenţa culturală metacognitivă, între agreabilitate, nevrozism şi inteligenţa culturală comportamentală, între extraversiune şi inteligenţa culturală cognitivă, motivaţională şi comportamentală şi între deschidere şi toţi cei patru factori ai inteligenţei culturale. O descoperire interesantă a studiului a fost că *deschiderea* este singurul factor de personalitate care se află în relaţie semnificativă cu toate cele patru aspecte ale inteligenţei culturale. Astfel spus, *deschiderea* este o caracteristică de personalitate ce se află în legătură cu capacitatea unei persoane de a funcţiona eficient în medii culturale diferite (Ang Van Dyne şi Koh, 2006).

J.W. Lounsbury şi colaboratorii săi (2003) au investigat relaţia dintre trăsăturile de personalitate şi *satisfacţia în carieră* pe un eşantion de 5.932 de subiecţi împărţiţi în 14 grupuri ocupaţionale. Autorii au pus în evidenţă trei factori principali ai modelului Big Five care corelează cu satisfacţia în carieră (*conştiinciozitate*, *extraversiune* şi *deschidere*), precum şi alte trăsături specifice, precum *asertivitatea*, *orientarea spre serviciul cu clienţii* şi *orientarea către gestionarea relaţiilor umane*. Corelaţiile dintre satisfacţia în carieră şi factorii modelului Big Five au înregistrat valori medii: pentru conştiinciozitate, r = 0,25

pe întregul eşantion (0,27 la contabilitate ; 0,27 la servicii clienţi ; 0,24 la inginerie/ ştiinţă ; 0,29 la resurse umane ; 0,24 la tehnologia informaţiei ; 0,26 la management ; 0,20 la marketing), pentru extraversiune, r = 0,24 pe întregul eşantion (0,24 la contabilitate ; 0,24 la consultanţă ; 0,34 la servicii clienţi ; 0,27 la resurse umane ; 0,24 la tehnologia informaţiei ; 0,20 la marketing ; 0,21 la vânzări). Analiza de regresie a indicat trei trăsături de personalitate, subfactori ai modelului Big Five, aflate în legătură constantă cu satisfacţia în carieră – *adaptarea emoţională* (*emotional resilience*), *optimismul* şi *perseverenţa în muncă* – care au prezis 17% din varianţa satisfacţiei în carieră (Lounsbury *et al.*, 2003).

Într-un studiu efectuat de Roccas şi colaboratorii săi pe 246 de studenţi, trăsăturile de personalitate din modelul Big Five au fost puse în legătură cu *valorile personale*. După cum au intuit cercetătorii, *agreabilitatea* corelează cel mai puternic cu valorile tradiţionale şi bunăvoinţa, *deschiderea* cu valorile universale şi autodirective, iar *conştiinciozitatea* cu valorile de realizare şi conformismul. Pe de altă parte, valorile şi trăsăturile de personalitate evaluate cu ajutorul NEO-PI-R pun în evidenţă patternuri diferite de corelaţii cu *religiozitatea* şi *afectul pozitiv* (Roccas *et al.*, 2002).

J. Lodi-Smith şi B.W. Roberts (2007) au realizat un studiu în care au confirmat că există o corelaţie între implicarea în muncă, religie, familie, activităţile voluntare şi trăsăturile de personalitate evaluate după modelul Big Five. Mai exact, atât implicarea în familie, cât şi implicarea în muncă au corelat pozitiv cu *agreabilitatea*, *conştiinciozitatea* şi *stabilitatea emoţională*.

Exemplele de studii care pun în relaţie factori ai modelului Big Five şi alte variabile psihologice sau sociale pot continua, mulţimea şi diversitatea studiilor realizate din perspectiva modelului Big Five fiind foarte mari.

6.2. Trăsăturile de personalitate ca indicatori transsituaţionali ai performanţei

În ciuda acestor evidenţe, trebuie să facem câteva precizări care pot duce la o scădere a entuziasmului celor mai puţin familiarizaţi cu astfel de studii :

a) corelaţiile dintre *factorii de personalitate* şi *indicatorii de performanţă* sunt considerate slabe (sub 0,30) şi medii (peste 0,30), astfel încât nu pot explica suficient variabilitatea datelor analizate[1] ;
b) aceste (co)relaţii dintre factorii de personalitate şi indicatorii de performanţă nu se verifică în toate situaţiile, altfel spus, sunt slab generalizabile transcontextual ;
c) factorii de personalitate au o forţă explicativă mai mică în comparaţie cu competenţele profesionale sau cu factorii aptitudinali (figura VI.1).

1. De exemplu, un coeficient de corelaţie de numai 0,30 între conştiinciozitate şi performanţă ne spune că în doar 9% din cazuri această relaţie este prezentă cu certitudine, în restul situaţiilor putând exista şi alţi predictori.

Măsurile folosite	Validitatea (r)	R multiplu	Creşterea în validitate prin adăugarea acestui supliment	% creştere de validitate	Coeficienţii standardizaţi de regresie	
					GMA	Factorul suplimentar
Teste GMA	0,56					
Teste de integritate	0,38	0,67	0,11	20%	0,56	0,38
Tesle de Conştiinciozitate	0,30	65	0,09	16%	0,56	0,30
Interviu (structurat şi nestructurat)	0,35	0,59	0,03	5%	0,59	0,19
Calificativele egalilor	0,36	0,57	0,01	14%	0,51	0,11
Verificarea referinţelor	0,23	0,61	0,05	9%	0,56	0,23
Experienţa în acea muncă (ani)	0,01	0,56	0	0%	0,56	0,01
Datele biografice	0,30	0,56	0	0%	0,55	0,03
Anii de şcoală	0,20	0,60	0,04	7%	0,56	0,20
Interesele	0,18	0,59	0,03	5%	0,56	0,18

Figura VI.1. *Validitatea predictivă şi incrementală pentru performanţa profesională (Schmidt şi Hunter, 1998)*

Existând numeroase studii în acest domeniu, unele cu rezultate contradictorii, cercetătorii au apelat la analize statistice speciale – *metaanalize* – pentru a verifica, dincolo de această variabilitate, care este coeficientul de corelaţie „corectat", comun al acestor studii. Aceste analize au adus, cel puţin aparent, mai multă claritate/certitudine în ceea ce priveşte relaţia dintre trăsăturile de personalitate şi performanţa profesională, dar şi multă dezamăgire. Putem descrie două etape disticte în evaluarea acestei relaţii, etape datorate evoluţiei tehnicilor de culegere a datelor (chestionarele standardizate) şi a metodelor de analiză statistică a acestor date.

O primă etapă poate fi încadrată temporal între 1900 şi 1980, perioadă în care psihologii s-au concentrat pentru prima dată pe identificarea şi analiza relaţiilor dintre diferitele trăsături psihologice individuale şi unele aspecte ale performanţei în muncă. Principala concluzie formulată după mai bine de 70 de ani de studii a fost că nu există relaţii semnificative, generalizabile în toate situaţiile, între *personalitate* şi *performanţă* (Barrick, Mount şi Judge, 2001). Guion şi Gottier au publicat în 1965 un articol în care au rezumat 12 ani (1952-1963) de cercetări publicate în cele mai influente reviste de profil (*Journal of Applied Psychology* şi *Personnel Psychology*) pe tema testelor de personalitate. Concluzia lor a fost că testele de personalitate nu au suficientă validitate predictivă pentru a putea fi utilizate riguros în evaluarea psihologică. Acest punct de vedere a marcat istoria psihologiei muncii şi organizaţionale pentru mai bine de 25 de ani, având ca efecte : a) reorientarea spre studii de validare, contextuale, arondate analizei muncii ; b) realizarea unui numar mic de articole publicate în domeniu (atractivitatea scăzută a cercetărilor şi indezirabilitatea temei) (Iliescu, 2011).

O a doua etapă în studierea relaţiei dintre *personalitate* şi *performanţă*, cea care se întinde din 1980 până în prezent, este caracterizată prin două schimbări importante : apariţia inventarelor construite din perspectiva Five Factor Model şi utilizarea metaanalizei ca metodă de a sintetiza diferite rezultate cantitative. Concluziile formulate în ultimul timp converg spre ideea că există relaţii semnificative constante între variabilele de personalitate

şi performanţă, rezultate generalizabile în contexte diferite. Optimismul acestei etape a fost declanşat de două metaanalize publicate la începutul anilor ’90 (Barrick şi Mount, 1991 ; Tett, Jackson, şi Rothstein, 1991) care, bazându-se pe noile proceduri metaanalitice cantitative şi pe introducerea unor corecţii de validitate, au ajuns la concluzia că validitatea variabilelor de personalitate, ca predictori ai performanţei, creşte atunci când este luat în considerare aportul cumulativ al mai multor trăsături de personalitate şi când sunt introduse în studiile metaanalitice corecţii de validitate (vizând în mod special restrângerea variaţiei şi slaba fidelitate a criteriului).

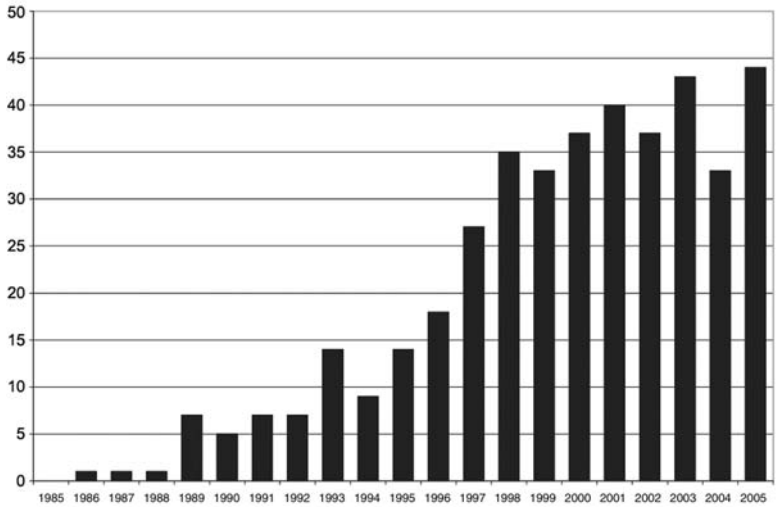


Figura VI.2. *Numărul de articole şi prezentări (în cadrul unor conferinţe) legate de studierea relaţiei dintre personalitate şi performanţă raportat la diferiţi ani (Morgenson* et al.*, 2007)*

Toate aceste noi elemente fac ca, în acest moment, validitatea testelor de personalitate să fie considerată acceptabilă şi suficient de mare încât să poată fi utilizate în practică (Ones, Dilchert, Viswesvaran şi Judge, 2007 ; Tett şi Christiansen, 2007). Metaanalizele cele mai recente demonstrează, cu date foarte convingătoare pentru chestionarele de personalitate, corelaţii observate între 0,12 şi 0,64, cu o mediană de 0,27, şi corelaţii operaţionale între 0,13 şi 0,70, cu o mediană de 0,37 (Iliescu, 2011).

Dar dincolo de aceste date cantitative şi analize calitative, mulţi autori continuă să îşi exprime dezamăgirea că trăsăturile de personalitate nu pot proba corelaţii mai puternice cu indicatorii pentru performanţă şi că inventarele de personalitate nu au o validitate predictivă transsituaţională mai mare. Aşa cum am văzut, se merge până la negarea validităţii predictive a inventarelor de personalitate şi a utilităţii probelor psihologice în selecţia profesională. În opoziţie cu acestă atitudine, din experienţa cotidiană şi din datele raportate de cercetătorii practicieni, rezultă că trăsăturile de personalitate sunt un bun predictor al comportamentului angajatului şi al performanţei acestuia în muncă.

Ne putem întreba de unde această „orbire” a psihologilor cercetători (metodologi şi teoreticieni), această continuă referire „nostalgică” la capacitatea predictivă a competenţelor profesionale ? Care este explicaţia pentru această încăpăţânare de a nu recunoaşte capacitatea predictivă şi utilitatea inventarelor de personalitate ?

6.3. Explicaţii ale relaţiilor dintre personalitate şi performanţă

Pentru a înţelege mai bine la ce se referă această aparent slabă capacitate predictivă a inventarelor de personalitate, credem că putem invoca mai multe explicaţii.

O primă serie de explicaţii ţine de *modul de definire şi evaluare a variabilelor de personalitate*, de cadrul conceptual şi metodologic general sau, altfel spus, de „filosofia cercetării" în acest domeniu. Sunt cercetători psihologi care se întreabă dacă trăsăturile de personalitate sunt constructe adecvate sau dacă nu cumva ele nu sunt altceva decât nişte *artefacte statistice* care nu au legătură cu realitatea psihologică individuală, aceasta fiind foarte complexă. Sunt alţi autori care se întreabă dacă nu cumva evaluarea personalităţii în termeni de „tipologii individuale" (MBTI) nu este mai eficientă decât cea în termeni de „trăsături de personalitate". O altă problemă pusă în discuţie este cea a taxonomiei folosite drept cadru în evaluarea personalităţii în context profesional. Referitor la aceste aspecte, majoritatea cercetătorilor, pornind de la evidenţele datelor empirice, sunt de acord că *trăsăturile de personalitate* sunt reale şi că personalitatea umană poate fi descrisă mult mai exact şi discriminativ în termeni de trăsături, decât în termeni de tipologii. În ceea ce priveşte taxonomiile, cea oferită de Five Factor Model/Big Five se pare că oferă cadrul optim de unificare a diferitelor perspective de definire şi agregare a factorilor de personalitate.

O altă întrebare este dacă trăsăturile de personalitate pe care le supunem evaluării (de exemplu, *extraversiunea*, *conştiinciozitatea* şi *agreabilitatea* în cazul modelului Big Five) sunt adecvate contextului muncii, unde se pare că dimensiuni ca *self-efficacy* şi *expectancy motivation* (Judge şi Ilieş, 2002) sau *accomplishment* şi *status striving* (Barrick *et al.*, 2001) joacă un rol mult mai important (Iliescu, 2011). Nu trebuie uitat, în acest context, rolul unor variabile-moderator ale relaţiei dintre personalitate şi performanţă, de multe ori ignorate de cercetători sau de modul prea larg (Big Five) sau prea îngust în care sunt definite trăsăturile de personalitate asociate performanţei în context profesional. La un alt nivel de generalitate, există şi cercetători care se întreabă dacă putem vorbi de un caracter general (universal) sau cultural (local) al trăsăturilor de personalitate (*etic* vs *emic*). În acest sens, ne putem întreba dacă dimensiunea *agreabilitate* a modelului Big Five este similară (se referă la aceeaşi realitate psihologică internă) în culturile anglo-saxone, est-europene, asiatice sau arabe.

O altă serie de posibile limite sau explicaţii cu privire la specificul relaţiei dintre personalitate şi performanţă sunt cele legate de *modul de alegere a variabilelor-predictor*. Este important dacă variabilele despre care se consideră că sunt indicatori ai performanţei sunt rezultate în urma unei analize a muncii sau sunt definite pur şi simplu fără o astfel de analiză, dacă variabila-predictor este o variabilă unidimensională sau multidimensională, dacă ea vizează, în toate studiile care sunt comparate, un construct unic sau se referă la constructe diferite. Important este şi dacă ne raportăm la indicatori obiectivi ai performanţei (număr de produse, volum de vânzări etc.) sau la indicatori subiectivi (evaluările realizate de către şefi sau colegi, evaluări realizate de clienţi etc.), acestea fiind alte surse de variabilitate în concluziile finale al studiilor metaanalitice (Maricuţoiu, 2011). Nu trebui neglijat faptul că o serie de cauze/explicaţii pot fi legate de *modul de culegere*

(acurată sau nu) a datelor de către cercetătorii care au ambiţia de a identifica factori de personalitate buni predictori ai performanţei profesionale (câteva detalii privind condiţiile minime pe care trebuie să la respecte un cercetător pentru a obţine date relevante sunt prezentate în subcapitolul 6.4, „Strategii de explorare a relaţiei dintre personalitate şi performanţă").

O altă posibilă explicaţie a acestor relaţii globale slabe între trăsăturile de personalitate şi performanţă este legată de *marea variabilitate şi imprecizie în definirea şi măsurarea variabilelor psihologice* (în comparaţie cu cele cognitive), lucru ce afectează calitatea concluziilor de tip metaanalitic. Să nu uităm că până la apariţia modelului Big Five au fost definiţi şi operaţionalizaţi o multitudine de factori de personalitate, între aceştia existând multiplele suprapuneri şi numeroase probleme legate de acurateţea metodologiei de evaluare a lor. Chiar şi inventarele construite după modelul Big Five, fiind realizate de autori diferiţi, diferă prin numărul itemilor, modul de prezentare, conţinutul acestora şi chiar caracteristicile sau dominantele puse în evidenţă de scorurile la cei cinci factori principali. Spre deosebire de variabilele de personalitate, pentru variabilele ce ţin de aptitudini (în special cele cognitive) sau de competenţele profesionale, acordul între cercetători este mult mai mare, iar diversitatea în definirea sau operaţionalizarea lor este mult mai mică.

În opinia noastră însă, cea mai importată cauză a aparent slabei capacităţi predictive a inventarelor de personalitate este cea legată de faptul că *variabilele de personalitate sunt puternic afectate de politica de personal şi de climatul psihologic al organizaţiei*, fapt care face posibilă obţinerea unor relaţii diferite, uneori contrastante în organizaţii diferite, între aceiaşi factori de personalitate şi indicatori de performanţă. Altfel spus, amalgamarea unor studii realizate în contexte organizaţionale diferite, care solicită calităţi psihologice diferite sau favorizează structuri de personalitate particulare în relaţia cu performanţa, nu are cum să conducă la obţinerea unor coeficienţi mari de corelaţie între trăsăturile de personalitate şi indicatorii de performanţă, ca rezultate finale ale metaanalizei.

De exemplu, o firmă din România – „INOVATIV" –, cu activitate în domeniul IT (produse software), cu cca 100 de angajaţi cu o medie de vârstă de 32 de ani, colaborează în general cu firmele vest-europene. Managementul este unul autohton (managerul este român şi este proprietarul firmei), promovând un stil inovativ, cu proceduri flexibile de lucru, încurajând învăţarea activă, experimentările, inovaţiile şi asumarea riscului, susţinând munca în echipă, spiritul de grup şi sentimentul de apartenenţă (cultură de tip clan) şi punând accent pe flexibilitate, inovaţie, adaptare.

Să ne referim şi la o altă firmă, tot din România – „PERFECT" –, de data acesta cu un manager austriac (manager de origine română, dar care s-a format, de la vârsta de 16 ani, în Austria şi Germania). Toate celelalte caracteristici ale acestei firme sunt identice cu ale celei menţionate anterior (domeniu de activitate, număr de angajaţi, medie de vârstă, tip de clienţi etc.) cu excepţia managementului firmei. Managementul este unul austriac (acţionarii sunt austrieci, inclusiv managerul firmei – ca acţionar principal), promovând un stil de muncă riguros, cu proceduri precise şi detaliate de lucru, încurajând respectarea precisă a procedurilor, gratificând absenţa erorilor şi îndepliniarea exactă a sarcinilor, promovând competitivitatea internă, individualismul, o ierarhie clară a posturilor şi responsabilităţilor (cultură de tip ierarhic) şi punând accent pe rigurozitate, exactitate, conformism...

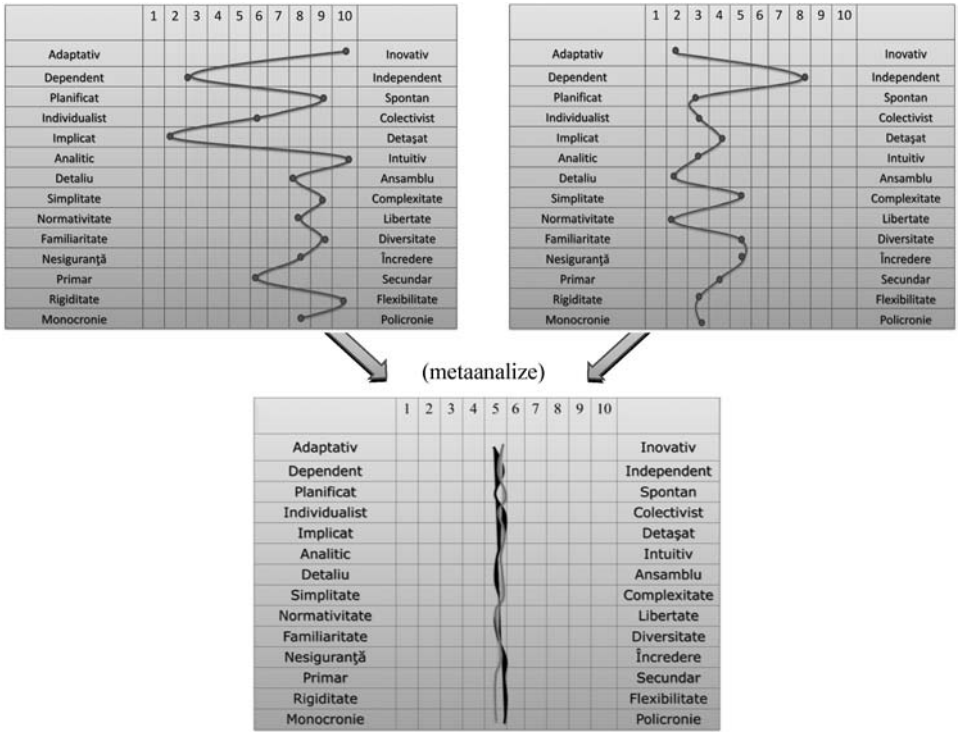


Figura VI.3. *Profilul angajatului performant în două firme diferite şi rezultatele medii obţinute prin cumularea celor două seturi de date*

Nu putem întreba care sunt factorii de personalitate care ar putea fi asociaţi performanţei în fiecare dintre cele două firme ; altfel spus, ce tip de angajat (care structură de personalitate) este favorizat sau are şanse mai mari să facă performanţă în fiecare dintre cele două firme ? Pare evident (fapt dovedit şi de datele empirice) că în prima firmă sunt performanţi angajaţii cu scoruri mai mari la *inovativitate*, *spontaneitate*, *implicare*, *intuitivitate* etc., pe când în cea de-a doua firmă par să fie favorizaţi în special angajaţii cu scoruri mari la *adaptativitate*, *independenţă*, *planificare*, *normativitate* etc.

Din exemplul oferit mai sus putem intui că variabilele de personalitate sunt puternic afectate de politica de personal şi de climatul psihologic al muncii. Deşi putem înregistra în colective diferite sau pe categorii profesionale diferite relaţii puternice între factorii de personalitate şi performanţa în muncă (un exemplu este oferit în următorul subcapitol), prin cumularea acestor date în studii empirice transcontextuale sau în studii metaanalitice nu facem altceva decât să anulăm şi să relativizăm aceste relaţii (figura VI.3).

Poate că pentru psihologii metodologi sau cercetătorii teoreticieni identificarea unor relaţii semnificative constante transsituaţional reprezintă o miză în sine, dar nu şi pentru psihologul practician. El trebuie să identifice, pentru categoria lui profesională sau pentru angajaţii din firma sa, care sunt trăsăturile de personalitate ce pot fi folosite ca predictori ai performanţei profesionale. Având identificate aceste trăsături, le va putea operaţionaliza şi introduce apoi în procesul de selecţie profesională. Modul în care se poate face acest

lucru va fi prezentat în capitolele 12, „Operaţionalizarea şi cuantificarea criteriilor psihologice ; construirea bateriei de evaluare psihologică" şi 13, „Definirea bateriei de evaluare psihologică" ale acestui volum.

În concluzie, putem afirma că există numeroase cauze sau surse de distorsiune care pot afecta relaţia dintre *trăsăturile de personalitate* şi *indicatorii de performanţă* şi că interdependenţa dintre trăsăturile de personalitate şi contextul psihologic al muncii poate fi o sursă majoră de variabilitate în predicţia performanţei. Încăpăţânarea de a identifica relaţii stabile transsituaţional între cele două seturi de date este nu atât o caracteristică a psihologilor practicieni, cât mai ales o obsesie a psihologilor cercetători/metodologi. Aceştia din urmă, amestecând date culese cu instrumente diferite, cu referire la indicatori diferiţi ai performanţei, în culturi diferite, în contexte socioprofesionale diferite, pe categorii diferite de angajaţi, se aşteaptă să identifice trăsături de personalitate universal valabile în relaţia lor cu performanţa. În opoziţie, psihologii practicieni au nevoie de predicţii ale performanţei pentru angajaţii din organizaţia pentru care lucrează şi sunt mai puţin interesaţi de existenţa unor factori de personalitate transcontextuali cu o validitate predictivă foarte bună. Pentru aceştia din urmă, identificarea unor trăsături de personalitate care să poată fi folosite ca predictori ai performanţei profesionale pentru angajaţii de pe diferite poziţii din compania/instituţia pentru care lucrează este preocuparea dominantă. Aceasta pentru că, dincolo de modelările teoretico-explicative, psihologii practicieni au nevoie de certitudini, de date care să le servească lor şi organizaţiei pentru care lucrează, în scopul creşterii randamentului individual şi colectiv şi al îmbunătăţirii sentimentului de satisfacţie a angajaţilor.

6.4. Strategii de explorare a relaţiei dintre personalitate şi performanţă ?

Cum pot fi identificate variabilele psihologice care pot fi utilizate ca predictori ai performanţei profesionale şi ca indicatori/criterii de selecţie în evaluarea psihologică la angajare ? Cum trebuie să procedeze un psiholog practician dacă doreşte, pentru compania/instituţia în care lucrează, să identifice trăsăturile de personalitate (alături de aptitudini, competenţe şi atitudini) care sunt predictori ai performanţei profesionale ?

Un psiholog care are ambiţia de a identifica factori de personalitate predictori ai performanţei profesionale trebuie să parcurgă în mod implicit câteva etape distincte în acest demers : a) achiziţionarea unor competenţe minimale de cercetare ; b) definirea unui design de cercetare corect ; c) identificarea şi evaluarea corectă a indicatorilor de performanţă ; d) culegerea şi analiza acurată a datelor ; f) interpretarea şi utilizarea corectă a datelor obţinute.

6.4.1. *Achiziționarea unor competențe minimale de cercetare*

În primul rând, acesta trebuie să fie informat, să consulte literatura de specialitate şi să aibă acel *state of the art* minimal care să îi permită să obţină date pertinente, să evite erorile conceptuale şi metodologice uzuale şi să nu ajungă să descopere roata… hexagonală. O asemenea problemă nu poate fi abordată dacă nu se cunosc elementele de bază legate de definirea personalităţii, a trăsăturilor de personalitate, a aptitudinilor, atitudinilor sau competenţelor, dacă nu sunt stăpânite limbajul şi tehnicile de psihodiagnoză şi dacă nu există cunoştinţe statistice şi deprinderi minime de a lucra în PAWS (SPSS). În plus, psihologul trebuie să consulte literatura de specialitate şi să analizeze cercetări similare, pentru a vedea cum sunt definite şi operaţionalizate variabilele cercetării, care este metodologia de culegere a datelor, care sunt metodele de analiză statistică a rezultatelor şi cum se interpretează, în termeni de putere a efectului, aceste rezultate[1].

6.4.2. *Definirea unui design de cercetare corect*

În al doilea rând, psihologul trebuie să definească un design de cercetare corect, începând de la definirea scopului cercetării („Ce îmi doresc să aflu/să verific?") şi continuând cu definirea ipotezelor şi a variabilelor cercetării.

În această etapă, psihologul trebuie să realizeze o selecţie a variabilelor psihologice, relevante şi valide pentru domeniul profesional evaluat, pentru a le pune în legătură cu indicatorii performanţei profesionale pe baza cărora va face ierarhizarea angajaţilor. Aceste variabile psihologice (aptitudini generale sau specifice, trăsături de personalitate, atitudini în muncă etc.) trebuie selectate pe baza unor date anterioare ale cercetării ştiinţifice (în această etapă fiind esenţială activitatea de documentare), a opiniilor experţilor care cunosc specificul activităţii şi rezultatele categoriei profesionale analizate (analişti, foşti ocupanţi ai postului, şefi direcţi etc.) sau a unor ipoteze plauzibile formulate de psihologul practician în urma observaţiilor lui directe şi sistematice. După identificarea variabilelor psihologice, psihologul trebuie să identifice metode şi metodologii de evaluare („măsurare") exactă a acestor variabile, făcând apel fie la metode semistructurate de evaluare (*check-list*, ghid de interviu semistructurat, grile de observaţie), fie la metode standardizate (teste de aptitudini, inventare de personalitate, chestionare de atitudini etc.).

Important este ca în această etapă, pentru fiecare variabilă psihologică considerată potenţial relevantă pentru performanţă, să se aleagă metoda sau instrumentul psihologic care evaluează exact acea variabilă şi să nu se facă aproximări/echivalări. De exemplu, sociabilitatea nu poate fi evaluată prin intermediul extraversiunii (deşi poate fi o faţetă a

1. Astfel de competenţe sunt formate în cei trei ani de studii de licenţă şi în cei doi ani de studii masterale, în facultăţile din universităţile mari din ţară. Un absolvent de Psihologie, prin examenele absolvite şi prin lucrarea de licenţă şi disertaţie, de regulă probează astfel de competenţe.

acesteia), inteligenţa generală (cognitivă) nu poate fi evaluată cu ajutorul unui test de perspicacitate (deşi astfel de probe sunt incluse în testele de inteligenţă), iar inteligenţa emoţională nu poate fi aproximată cu ajutorul unei scale de evaluare a empatiei (deşi cele două scale corelează puternic).

Nu în ultimul rând, este de preferat alegerea unor probe psihologice standardizate valide, recunoscute la nivel naţional, teste sau inventare de personalitate utilizabile în evaluarea psihologică în context profesional. Utilizarea unor scale clinice, a unor chestionare sau scale extrase „de pe net" sau din articolele de cercetare publicate în revistele internaţionale[1] poate compromite întregul demers de cercetare, pentru că aceste scale nu au parametri de validitate verificaţi şi nu au rezistenţa necesară la tendinţa de faţadă (mai multe detalii în capitolul 14 „Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică").

6.4.3. *Identificarea şi evaluarea corectă a indicatorilor de performanță*

Cea de-a treia condiţie a unui demers de cercetare este legată operaţionalizarea corectă a variabilelor cercetării. Dacă definirea şi operaţionalizarea variabilelor de personalitate este relativ uşor de realizat (folosind inventarele de personalitate acreditate de Colegiul Psihologilor şi definiţiile operaţionale propuse în manualele acestor probe), definirea indicatorilor de performanţă şi verificarea modului de măsurare, sunt mai dificil de realizat. Astfel, un psiholog practician trebuie să răspundă la câteva întrebări înainte de a merge mai departe.

1. *Indicatorii sunt relevanţi pentru performanta reală în firmă?* De cele mai multe ori, evaluarea se face pe baza unor criterii generale descrise prin intermediul unor indicatori la fel de generali, împrumutaţi din fişe de evaluare preluate din surse diverse. Pentru fiecare categorie profesională/grup de posturi similare în parte, trebuie identificaţi, cu ajutorul angajaţilor şi şefilor lor, indicatorii obiectivi şi specifici ai performanţei pentru acele categorii profesionale/grupuri de posturi. Dacă sunt corect identificaţi şi corect operaţionalizaţi, pe baza lor putem diferenţia între angajaţii care îşi fac datoria foarte bine, cantitativ şi calitativ, şi cei care nu reuşesc să aceasta.
2. *Modul de operaţionalizare a indicatorilor este corect şi discriminativ?* Indicatorii de performanţă specifici unei categorii profesională/unui grup de posturi similare trebuie

1. Scalele publicate integral în unele articole din revistele internaţionale nu sunt de mare folos psihologului practician român. În primul rând pentru că, pentru aceste scale, înainte de a le folosi, trebuie asigurată o traducere corectă în limba română şi, mult mai important, o verificare a calităţilor psihometrice ale acestor scale (consistenţă internă, normalitatea distribuţiei, fidelitate test-retest etc.). Fără astfel de studii de verificare şi calibrare, putem avea surpriza că măsuram ceva confuz sau o cu totul altă valoare decât am sperat iniţial, diferenţele culturale modificând substanţial astfel de scale. În al doilea rând, astfel de scale nu au fost construite pentru a fi folosite în situaţii reale de evaluare profesionale (unde există o miză şi unde angajatul tinde să ofere răspunsuri care să îl pună într-o lumină favorabilă), ci doar în scop de cercetare, mizându-se pe sinceritate şi pe dezinteresul persoanei care răspunde la întrebări. Oricât de valide ar fi aceste scale, ele rămân doar instrumente de cercetare şi nu instrumente utilizabile în situaţii de selecţie profesională.

operaţionalizaţi corect. Altfel spus, trebuie precizat, pentru fiecare indicator în parte, în ce situaţii acordăm un anumit punctaj, un anumit calificativ şi în ce alte situaţii acordăm un alt punctaj. Este de preferat, de exemplu, folosirea unor scale în mai multe trepte, cu definirea unor limite concrete de trecere de la o treaptă la alta (de exemplu, între cinci şi şapte rebuturi pe săptămână – calificativ „satisfăcător" ; a propus două idei care au fost implementate în ultima lună – calificativ „excelent"). Formulările de tipul „Realizează întotdeauna lucrări de calitate superioară" *vs* „Constant lucrările sunt de bună calitate" ca trepte ale aceleaşi indicator nu sunt corecte, pentru că nu diferenţiază foarte clar şi lasă loc unei interpretări subiective a faptelor. Ideală ar fi identificarea unor indicatori care să fie apoi reprezentaţi numeric ca în exemplul de mai sus pe o scală cât mai largă (o scală în şapte sau zece trepte poate discrimina cel mai bine).

3. *Evaluările se fac corect sau superficial?* Esenţial este instructajul făcut evaluatorilor, calitatea fişelor de evaluare (indicatori clar formulaţi, scale de evaluare cu praguri cuantificabile/numerice, obligativitatea de a argumenta punctajele care depăşesc media, folosirea unor restricţii de distribuţie[1] etc.). La fel de importante sunt şi consecinţele directe percepute de către evaluatori în cazul unor evaluări corecte sau incorecte (cum sunt stimulaţi evaluatorii să se implice şi să facă evaluări de bună calitate?).

Este evident că activitatea de evaluare a performanţei profesionale este una complexă, definirea, implementarea, verificarea şi optimizarea unui astfel de sistem necesitând cel puţin un an de efort. Ideal ar fi ca un astfel de sistem de evaluare a performanţei să se deruleze deja de câţiva ani în firmă/instituţie, psihologul preluând doar datele evaluărilor realizate, pentru a le pune în relaţie cu trăsăturile de personalitate. În caz contrar, psihologul trebuie în primii doi ani să pună la punct un astfel de sistem, iar apoi să îşi propună asocierea datelor obţinute de acest sistem cu cele ale trăsăturilor de personalitate ale angajaţilor evaluaţi.

Din cele descrise mai sus, rezultă că identificarea unor variabile de personalitate ca predictori ai performanţei profesionale este dificilă dacă în companie nu este implementat deja un sistem de evaluare a performanţei. Există însă şi alternative pentru obţinerea ad-hoc a indicatorilor de performanţă în absenţa unui sistem de evaluare standardizat. De exemplu, în firmele de vânzări, un indicator bun şi uşor de obţinut este *performanţa în vânzări* realizată în ultimele şase luni. Dacă este corect raportat şi dacă sunt controlate variabilele ce ţin de experienţa în firmă sau alte variabile parazite (în special cele care asigură unele avantaje anumitor angajaţi), acest indicator este excelent pentru a verifica efectul predictiv al variabilelor de personalitate asupra performanţei personalului dintr-o anumită companie de vânzări. Un astfel de indicator direct (cantitatea şi calitatea produselor realizate, numărul şi valoarea proiectelor realizate), simplu sau compozit (volumul de vânzări coroborat cu numărul de clienţi noi atraşi şi gradul de recuperare a creanţelor), se poate obţine doar în anumite tipuri de firme, pentru anumite categorii profesionale (într-o firmă de vânzări, cca 30% din personal se ocupă de partea administrativ-logistică ce nu poate raporta un volum de vânzări).

În situaţiile în care nu putem cuantifica direct realizările angajaţilor, o altă strategie, mai puţin sigură, este cea în care solicităm o ierarhizare ad-hoc a valorii profesionale a

1. Doar 5% dintre angajaţii evaluaţi pot primi calificativul *excepţional*.

angajaţilor. Această ierarhizare poate fi obţinută de la şefii direcţi ai acelor angajaţi. Este evident că o astfel de strategie, bazată pe evaluările subiective ale şefilor direcţi, poate fi afectată de impresii circumstanţiale şi de preferinţe personale, nepermiţând întotdeauna obţinerea unor rezultate exacte. În aceste situaţii este recomandată utilizarea unui indicator compozit obţinut prin evaluările realizate de către colegi, combinate cu cele oferite de către şefi, fiecare dintre aceste categorii folosind aceleaşi criterii de ierarhizare, dar făcând apel implicit şi la alte chei de interpretare a valorii profesionale a unui angajat. Coroborarea celor două puncte de vedere, dacă ele sunt solicitate corect (metodologia de ierarhizare este corect formulată) şi sunt exprimate cu sinceritate (cei implicaţi se străduiesc să facă o evaluare obiectivă), poate duce la obţinerea unui indicator relevant.

6.4.4. *Culegerea şi analiza acurată a datelor*

Având definite variabilele care vor intra în studiu, psihologul trebuie să aplice corect metodologia de cercetare pentru a obţine rezultate relevante. Trebuie asigurate condiţiile tipice care sunt respectate în situaţii de evaluare psihologică (detalii în capitolul 14 „Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică"), astfel încât angajaţii incluşi în cercetare să poată completa corect probele administrate.

Probele psihologice pregătite pentru această etapă pot fi administrate atât în formă scrisă, cât şi în format electronic, prin interfeţe web special construite în acest sens[1]. Deşi culegerea datelor în format electronic pare a fi mai atractivă, presupunând câteva avantaje (administrare facilă : fiecare angajat poate răspunde la setul de întrebări atunci cât are timp liber ; sistematizare automată a datelor în baza de date etc.), există totuşi câteva dezavantaje majore : angajaţii răspund greu sau nu răspund la o astfel de solicitare ; nu există garanţia că la acel set de probe a răspuns persoana vizată şi nu o altă persoană ; nu puteam controla mediul în care se oferă răspunsurile şi posibilii factori perturbatori etc.

Nu trebuie uitat că setul de probe psihologice completate de către un angajat trebuie introdus în baza de date alături de indicatorii de performanţă (punctaj, calificativ etc.) obţinuţi de acel angajat. Pentru astfel de studii se recomandă introducerea în baza de date a tuturor itemilor unei probe standardizate, pentru a putea controla calităţile psihometrice ale acelei probe şi a calcula unitar scorurile finale pe factori.

După introducerea datelor în baza de date, este necesară o verificare a corectitudinii datelor introduse, etapă pe care mulţi analişti o ignoră. De exemplu, în SPSS/PAWS în „Analyze/Descriptive Statistics/Frequencies" se selectează toate variabilele şi se trec în fereastra din dreapta, după care la opţiunea „Statistics" se bifează „Minimum" şi „Maximum".

---

1. Google.docs este o aplicaţie gratuită care permite construcţia şi administrarea de chestionare online (inclusiv inventare de personalitate, dar *nu* şi teste de aptitudini) într-un sistem uşor de gestionat. Utilizatorul poate să definească chestionarul şi formele de răspuns la fiecare item/întrebare, să îşi aleagă felul în care va arăta chestionarul (*template*) şi persoanele care pot colabora la administrarea chestionarului şi a bazei de date. El poate transmite un link către chestionar tuturor angajaţilor care trebuie să răspundă la setul de întrebări – acesta le va deschide respondenţilor o pagină web needitabilă, care le oferă posibilitatea de a bifa sau a completa răspunsurile la întrebări. În urma completării răspunsurilor la întrebări de către angajaţi, datele sunt stocate într-o bază de date Excel uşor de utilizat şi exportat în SPSS/PAWS.

În output-ul rezultatelor, în tabelul „Statistics" se poate urmări dacă nu au fost introduse din greşeală valori eronate (11 în loc de 1 sau 10 în loc de 1/0 etc.). Cu funcţia „Find", în baza de date, pe coloana în care apar valorile greşite, pot fi identificate uşor acele valori şi pot fi înlocuite sau menţionate ca valori care lipsesc (*missing*).

După verificarea corectitudinii datelor, în funcţie de structura fiecărei probe, se verifică consistenţa internă pe factori şi se calculează scorurile brute pentru fiecare factor. În studiile care vizează identificarea unor corelaţii între *variabilele psihologice* şi *indicatorii de performanţă*, de regulă se lucrează cu scorurile brute pe factori, şi nu cu scorurile standardizate (raportate la etalon), ultimele presupunând o ajustare, o modificare a datelor originale (brute).

Analiza relaţiilor dintre cele două seturi de variabile (*variabile psihologice – indicatori de performanţă*) se poate face prin metoda corelaţiilor. În situaţiile în care identificăm corelaţii medii sau mari între variabilele psihologice şi indicatorii performanţei profesionale, aceste variabile psihologice pot fi potenţiali predictori ai performanţei profesionale. Pentru a verifica însă dacă unele variabile psihologice (variabile independente) care corelează cu performanţa sunt şi predictori ai performanţei profesionale (variabila dependentă), poate fi utilizată ca metodă de analiză statistică regresia liniară ierarhică. Dacă obţinem un model de predicţie valid (confirmat de valorile testului F – Anova şi de coeficienţii de semnificaţie a acestui test, $p < 0{,}001$) şi o contribuţie semnificativă a fiecărei variabile, în cadrul acestui model, la predicţia performanţei (confirmată de valori ale testelor t şi ale coeficienţilor de semnificaţie a acestui test, $p < 0{,}001$), putem concluziona că, pentru o anumită categorie profesională, acele variabile sunt predictori ai performanţei profesionale (vezi subcapitolul 6.5, „Studiu de caz : predicţia performanţei în vânzări").

6.4.5. *Interpretarea şi utilizarea corectă a datelor obținute*

Atunci când avem un set de variabile psihologice (aptitudini, trăsături de personalitate, atitudini etc.) care pot fi considerate predictori ai performanţei profesionale, ele pot fi utilizate de către psihologul practician în calitate de criterii în procesele de evaluare psihologică şi de selecţie a viitorilor angajaţi. În acest caz, este recomandată utilizarea aceloraşi metodologii de evaluare psihologică utilizate în etapa de cercetare (doar probele psihologice ale căror factori au corelat cu performanţa profesională), şi nu utilizarea unor probe psihologice „similare" (detalii privind modul de utilizare a variabilelor psihologice în definirea şi operaţionalizarea criteriilor folosite în evaluarea psihologică, vor fi oferite, *in extenso*, în partea a IV-a a acestui volum („Identificarea, analiza, cuantificarea şi evaluarea criteriilor psihologice relevante").

Mai trebuie subliniat că astfel de variabile – identificate ca predictori ai performanţei profesionale pentru o anumită categorie profesională şi utilizate în mod curent în procesul de selecţie profesională a noilor angajaţi – trebuie verificate sub aspectul relevanţei lor finale, al impactului lor real asupra performanţei în firmă/instituţie. Psihologul practician trebuie să păstreze datele rezultate în urma examenelor de evaluare psihologică la angajare (unde s-au utilizat aceste variabile) şi să le compare după un anumit interval de timp cu predicţiile făcute (minimum un an de zile). În funcţie de performanţa reală a angajaţilor evaluaţi, se pot face corecturi ale ponderii factorilor în ecuaţia de predicţie a performanţei sau pot fi luate în calcul alte variabile psihologice sau profesionale (vechimea în postul respectiv, calificările suplimentare etc.).

***

În paginile anterioare am încercat să schiţăm o strategie generală ce poate fi urmată de psihologul practician pentru a-şi utiliza expertiza în evaluarea psihologică în scopul identificării unor predictori psihologici ai performanţei profesionale şi optimizării nivelului de performanţă în cadrul unei companii/instituţii. În paginile următoare vom prezenta, ca studiu de caz, rezultatele unui demers de identificare a predictorilor psihologici ai performanţei într-o firmă de vânzări folosind strategia descrisă mai sus, apoi, pentru cei care au şansa de a lucra în companii sau instituţii mari, cu resurse financiare consistente, vom prezenta o strategie specială care permite creşterea gradului de precizie în selectarea angajaţilor compatibili cu cerinţele locului de muncă, concomitent cu o scădere semnificativă, pe termen lung, a costurilor procesului de selecţie a noilor angajaţi.

6.5. Studiu de caz : predicţia performanţei în vânzări

Într-o cercetare realizată în 2009 în cadrul unei firme de vânzări din România (pe 132 de subiecţi : agenţi de vânzări şi coordonatori/directori de vânzări) a fost utilizat chestionarului Big Five©plus pentru a vedea care dintre cei cinci factori de personalitate sau care subfactori ai acestora pot fi predictori ai performanţei în vânzări (Dimitriu şi Constantin 2010). Pe lotul coordonatorilor/directorilor de vânzări s-au obţinut corelaţii înalte între variabila *performanţă în vânzări* (indice compozit obţinut de fiecare angajat la evaluarea anuală) şi variabilele *sociabilitate* (r = 0,61) şi *nivel de activism* (r = 0,47), ambele fiind subfactori ai factorului principal *extraversiune* din modelul Big Five.

Cel puţin în cadrul firmei analizate, datele ne arată că, pentru a avea o performanţă ridicată, personalul cu funcţii de conducere trebuie să aibă un nivel înalt de sociabilitate : trebuie să fie comunicativi, expansivi şi înconjuraţi de oameni a căror companie să îi stimuleze. În acelaşi timp, aceştia trebuie să manifeste şi dispoziţia de a fi activi şi de a impune un ritm energic, alert, de a se implica simultan în mai multe activităţi (figura VI.4).

Pe lotul format numai din agenţi de vânzări, cele două variabile aparţinând factorului principal *extraversiune* îşi menţin un loc privilegiat în ierarhia corelaţiilor cu performanţa în vânzări (pentru *sociabilitate*, r = 0,42 ; pentru *nivel de activism*, r = 0,44), dar, pe lângă ele, în suita de corelaţii semnificative intră şi trei subfactori ai *conştiinciozităţii* (*eficienţă personală*, r = 0,34 ; *ambiţie/nevoie de realizare*, r = 0,35 ; *perseverenţă*, r = 0,27) şi doi factori ai *deschiderii către nou* (*intelect*, r = 0,25 ; *imaginaţie*, r = 0,35) (figura VI.4).

Datele obţinute în acest studiu pot fi de un real folos în procesul de recrutare şi selecţie de personal, pentru că aduc argumente statistice solide în favoarea existenţei unor variabile de personalitate ce trebuie luate în calcul în procesul de recrutare a noilor agenţi de vânzări. Pentru a ajunge însă la un grad mai mare de eficienţă a procesului de recrutare, un astfel de studiu ar trebui replicat în firma în care se va realiza procesul de recrutare, pentru că, în funcţie de specificul firmei, este posibil ca ponderea factorilor psihologici relevanţi pentru performanţă să fie diferită sau să apară şi alţi factori relevanţi. Aceasta pentru că, în funcţie de specificul firmei, stilul de management, valorile promovate la nivelul organizaţiei, elementele culturii organizaţionale sau procedurile de comunicare şi

stimulare a performanţei, o anumită combinaţie de factori de personalitate poate fi asociată cu performanţa. Aşa cum am mai afirmat în acest volum, este posibil ca într-o firmă cu un management autocratic, cu proceduri detaliate şi stricte de realizare a sarcinilor, firmă care pune accent pe valori ca *evitarea riscului* şi *conformarea*, să fie favorizaţi în obţinerea unor rezultate profesionale bune angajaţii cu o anumită structură de personalitate, foarte diferită de cea a angajaţilor cu rezultate bune dintr-o firmă cu un management participativ, cu proceduri flexibile, care încurajează iniţiativa şi asumarea riscului.

Agenţi de vânzări

Factorul de personalitate	Coeficientul de corelaţie Pearson
sociabilitate	0,42**
nivel de activism	0,44**
eficienţă personală	0,34**
ambiţie/nevoie de realizare	0,35**
perseverenţă	0,27**
intelect	0,25**
imaginaţie	0,21**

Directori de vânzări

Factorul de personalitate	Coeficientul de corelaţie Pearson
sociabilitate	0,61**
nivel de activism	0,47**

Figura VI.4. *Corelaţii între variabila* performanţa în vânzări *şi variabilele chestionarului Big Five©plus (Dumitriu şi Constantin, 2010)*

Acest studiu poate fi parte a unui demers complex de identificare a cauzelor sau determinanţilor performanţei în activitatea profesională. Nu trebuie să uităm că, pe lângă factorii de personalitate (similari celor identificaţi de noi) trebuie luate în calcul şi alte variabile : cele legate de competenţele specifice şi experienţa profesională a persoanelor evaluate sau cele legate de contextul profesional în care vor evolua aceste persoane (specificul firmei, stilul de management, valorile şi elementele culturii organizaţionale, procedurile de comunicare şi stimulare a performanţei etc.). Numai luând în calcul toate aceste variabile putem fie identifica un model predictiv exhaustiv al performanţei, fie, cel mai probabil, concluziona că performanţa profesională este dependentă de contextul profesional organizaţional în care este evaluată.

Nu în ultimul rând, trebuie remarcată capacitatea chestionarului Big Five©plus de a decela factori de personalitate asociaţi performanţei. Aflată într-un stadiu avansat de validare, această probă standardizată de evaluare a personalităţii permite identificarea a 30 de subfactori şi, prin aceasta, o radiografiere a întregii personalităţi. Formularea itemilor chestionarului sub formă de aserţiuni cu două variante de răspuns (alegere forţată între două variante egal dezirabile sau indezirabile) permite reducerea tendinţei de faţadă în condiţii de evaluare psihologică „cu miză" (evaluare psihologică la angajare sau evaluare psihologică periodică). În plus, fiind construit şi validat pe populaţia românească, formularea itemilor este pe înţelesul tuturor, specifică patternurilor româneşti de gândire, fără a fi un produs „de import", aşa cum sunt multe dintre probele psihologice aflate pe piaţă. Dacă la toate acestea adăugam caracteristicile psihometrice foarte bune ale probei (vezi subcapitolul 13.2 „Criterii de verificare a calităţilor psihometrice a probelor standardizate") şi capacitatea discriminativă şi predictivă demonstrată mai sus, este evident că instrumentul are şanse să devină una dintre probele deosebit de utile în evaluarea personalităţii în context profesional.

6.6. „Clasic" *vs* „personalizat" în evaluarea psihologică

În subcapitolul 6.4 am descris demersul „clasic" de identificare a predictorilor psihologici ai performanţei, iar în subcapitolul 6.5 am prezentat rezultatele unui studiu realizat în concordanţă cu această abordare clasică într-o firmă de vânzări. În continuare, vom prezenta o altă abordare în domeniul evaluării psihologice, „personalizată", realizată în termeni de servicii de consultanţă.

În general, orice companie îşi propune să definească un set de proceduri de evaluare, cu scopul de a identifica dintr-un număr mare de candidaţi (*entry level*) pe cei care au potenţialul de a oferi un randament profesional bun în companie („potenţial pentru performanţă"). În acest sens, managementul companiei/departamentul de resurse umane consideră, intuitiv sau pe baza unor studii empirice consistente, ca fiind necesare pentru aceste poziţii diferite dimensiuni ale personalităţii individuale (de exemplu : *capacitate de inovare/abilităţi creative*, *capacitate de evaluare a impactului unor schimbări organizaţionale şi de identificare a unor oportunităţi de dezvoltare profesională*, *gândire analitică*, *atenţie la detalii*, *rezistenţă la rutină*, *competenţe de calcul numeric*, *capacitate de învăţare şi adaptare profesională* etc.).

6.6.1. *Abordarea clasică (comună) în evaluarea psihologică*

Aşa cum am văzut în paginile anterioare, în varianta clasică (comună) de evaluare psihologică, pornind de la dimensiunile psihologice definite de managementul unei companii şi de la datele generale ale cercetării ştiinţifice, se pot identifica probe psihologice, integrate într-o „baterie de evaluare psihologică", care să fie folosite în evaluările psihologice la angajare, alături de celelalte proceduri de selecţie profesională (analiza CV-urilor, interviul e aprofundat, evaluarea competenţelor profesionale etc.). Folosirea acestor proceduri poate permite identificarea şi analiza profilului psihologic individual, dar şi compararea lui cu profilul „ideal" definit de angajator.

În anexa II.14 este descrisă succint o astfel de baterie de evaluare psihologică formată din probe care pot fi folosite în evaluarea candidaţilor pentru diferite poziţii din companie. În general, costul aplicării simultane a trei, patru sau chiar cinci probe diferite de evaluare a personalităţii (recomandată de specialişti pentru a creşte precizia profilului final) depăşeşte 15 euro/candidat. În urma aplicării unor astfel de probe poate rezulta un „raport standard" care poate fi apoi interpretat şi nuanţat şi pe baza căruia se poate defini „profilul psihologic" al unui candidat. În funcţie de specificaţiile clientului, la acest set de probe standard se pot adăuga probe suplimentare capabile să surprindă alte dimensiuni ale personalităţii individuale. Însă cele descrise mai sus se referă mai degrabă la o situaţie ideală, pentru că, în realitate, psihologii practicieni folosesc pentru evaluarea personalităţii doar o singură probă psihologică standardizată (şi nu o combinaţie de probe, cum ar fi recomandat), invariabil aceeaşi, indiferent de specificul locului de muncă analizat, deşi teoria şi practica evaluării recomandă alegerea unor probe diferite în funcţie de specificul variabilelor psihologice solicitate de fiecare loc de muncă în parte. Psihologii practicieni folosesc invariabil o singură probă de evaluare a personalităţii (rareori două probe diferite, de tipul CPI şi BTPAC), pentru simplul motiv că nu au resursele necesare pentru achiziţionarea şi utilizarea lor[1]. Evident, această strategie de evaluare psihologică are numeroase limite.

6.6.2. *Limite ale abordării clasice (comune)*

De cele mai multe ori, dimensiunile psihologice definite intuitiv de managementul companiei nu îşi găsesc corespondent în factorii validaţi psihologic (factori „măsurabili") sau în factorii probelor psihologice pentru care compania a cumpărat drepturile de utilizare. De aici necesitatea de a achiziţiona mai multe probe diferite pentru a acoperi cât mai mulţi factori consideraţi relevanţi, ceea ce poate conduce la costuri de evaluare psihologică destul de mari. În plus, dacă nu există studii/cercetări empirice realizate în interiorul companiei, care să pună în legătură astfel de factori psihologici definiţi intuitiv şi performanţa individuală, nu avem certitudinea că procesul de selecţie este condus pe premise valide ! Trebuie să identificăm cu precizie factorii psihologici predictori ai performanţei specifici fiecărei companii, pentru că, aşa cum am mai precizat şi aşa cum susţin experţii în domeniu, fiecare companie/instituţie are specificul ei şi, implicit, un anumit pattern de factori psihologici care facilitează performanţa, de cele mai multe ori, aceşti factori sunt specifici şi predictivi doar pentru acea companie/instituţie.

1. Platforma PsihoProfile îşi propune să rezolve această vulnerabilitate a evaluării psihologice. Ea oferă posibilitatea ca, în funcţie de dominantele psihologice solicitate de postul evaluat, psihologul practician să poată alege dintr-o varietate mare de probe psihologice pe acelea care îi sunt necesare şi să obţină un raport unic, personalizat, care să includă rezultatele relevante la probele diferite utilizate (în număr de două, trei… sau cinci), la costuri comparabile cu cele pe care le plăteau anterior pentru o singură probă psihologică.

6.6.3. *Abordarea personalizată (dedicată) în evaluarea psihologică*

Din cele descrise mai sus este evident că, cel puţin pentru marile companii, situaţia ideală este construirea propriului set de probe de evaluare psihologică, pornind de la specificul firmei şi de la criteriile de performanţă promovate. Aceste probe personalizate ţin cont de nevoile companiei şi sunt în proprietatea exclusivă a companiei. Altfel spus, procedurile utilizate în selecţia iniţială a angajaţilor trebuie să pornească de la realităţile din cadrul companiei, de la variabile sociocognitive relevante pentru performanţa în muncă în acea companie. Ele trebuie să fie în acord cu structura internă, politica de personal, strategia de motivare a angajaţilor, cultura organizaţională etc. şi să fie construite în acea companie şi pentru acea companie.

Pentru realizarea unui set dedicat de probe de evaluare psihologică, trebuie pus în practică mai întâi un demers de cercetare pentru a identifica, la nivel de companie, care sunt factorii psihologici asociaţi performanţei pentru principalele categorii de angajaţi. Altfel spus, comparând angajaţii foarte buni cu cei cu rezultate medii sau slabe, putem identifica „profilul angajatului performant". În urma realizării activităţii de cercetare, compania va avea o listă cu trăsăturile de personalitate asociate performanţei în acea unitate, diferenţiată pe principalele categorii de angajaţi (între trei şi cinci categorii). Această listă cu trăsături de personalitate asociate performanţei constituie baza ştiinţifică şi empirică pornind de la care va fi stabilită strategia de recrutare şi selecţie la nivelul companiei. Altfel spus, pentru fiecare factor de personalitate asociat performanţei se pot testa zeci de seturi de itemi (aserţiuni sau întrebări), pentru a vedea care dintre aceste seturi pot prezice mai bine performanţa. Dacă este necesar, se pot face analize statistice suplimentare pe întreaga bază de itemi, pentru a identifica factorii suplimentari specifici companiei în care se realizează analiza. În final, itemii şi factorii relevanţi pot fi reuniţi într-un inventar personalizat de evaluare psihologică, specific acelei companii (pentru una sau mai multe categorii profesionale) şi aflat în proprietatea exclusivă a acesteia.

Pornind de la „profilul angajatului performant" se poate construi un instrument standardizat de evaluare psihologică, dedicat nevoilor şi specificului companiei beneficiare. În funcţie de opţiunile beneficiarului, acest instrument standardizat şi dedicat de evaluare poate conţine :

- o listă a trăsăturilor de personalitate asociate performanţei în companie ;
- un inventar personalizat de evaluare psihologică (minimum 5-7 factori asociaţi performanţei) ;
- etaloane profesionale specifice fiecărei categorii profesionale analizate ;
- un ghid de evaluare a realizărilor candidatului (CV, scrisoare de intenţie, alte documente) ;
- un ghid de interviu (întrebări-cheie de evaluare a aspectelor psihologice) ;
- o grilă de observaţie (comportamente-cheie asociate performanţei).

Pentru realizarea unui astfel de demers (descris sintetic în anexa II.15), consultantul trebuie să fie capabil să ofere un număr mare de itemi şi factori relevanţi pentru evaluarea psihologică (integraţi sau nu în probe psihologice validate la nivel naţional), astfel încât să acopere o plajă largă de posibile variabile psihologice care ar putea juca rolul de predictori ai performanţei pentru fiecare categorie profesională din acea companie/instituţie. În plus, întregul demers de construcţie a unui astfel de instrument standardizat personalizat de evaluare psihologică este posibil dacă sunt îndeplinite simultan mai multe condiţii :

- conducerea companiei agreează acest proiect şi oferă suportul necesar pentru implementarea lui ;
- există un sistem profesionist de evaluare periodică a angajaţilor, implementat în mod obiectiv şi discriminativ (departajează în mod clar şi obiectiv angajaţii) ;
- rezultatele ultimelor evaluări profesionale individuale vor fi puse la dispoziţia consultanţilor (punctajele/calificativele obţinute de fiecare angajat) pentru a fi integrate în baza de date alături de rezultatele obţinute la probele de evaluare a performanţei ;
- angajaţii vizaţi de analiză vor fi de acord să completeze setul de probe psihologice (cca 15 pagini cu întrebări) şi să îşi declare numele şi poziţia în companie ;
- vor participa la cercetare cel puţin 130 de angajaţi din fiecare categorie profesională pentru care se doreşte identificarea „profilului psihologic al angajatului performant" etc.

6.6.4. *Avantaje competitive ale abordării personalizate (dedicate)*

Construirea inventarului personalizat de evaluare psihologică şi a procedurilor auxiliare de evaluare şi prognostic va permite utilizarea acestor proceduri în selecţia iniţială a angajaţilor. Aceste proceduri vor fi capabile să discrimineze factorii psihologici care se dovedesc predictori relevanţi ai performanţei în companie. Această abordare permite obţinerea unor avantaje competitive importante :

- o mai mare precizie în evaluarea iniţială a angajaţilor (identificarea angajaţilor care au mari şanse de a fi compatibili cu compania şi de a face performanţă în cadrul acesteia) ;
- o scădere a ratei de *turnover* în cadrul companiei/instituţiei (se va diminua numărul angajaţilor care nu vor face faţă solicitărilor profesionale sau nu se vor adapta specificului companiei) ;
- o diminuare a costurilor de inducţie, adaptare şi integrare profesională (va scădea numărul noilor angajaţi care vor părăsi compania după câteva luni) ;
- o reducere a costurilor de recrutare şi selecţie profesională (rata de *turnover* fiind mai mică, se vor reduce numărul de angajări ; nu vor mai exista costuri legate de achiziţia unor probe/drepturi de evaluare psihologică) ;
- o creştere a performanţei generale în cadrul companiei (angajarea personalului compatibil cu nevoile companiei, alături de celelalte proceduri organizaţionale, va permite ridicarea standardelor de performanţă în cadrul companiei).

Această strategie poate suferi ajustări în funcţie de specificul companiei, de priorităţile de moment ale managementului acesteia, de orizontul de timp şi de resursele financiare.

***

În această a doua parte a prezentului volum am încercat să clarificăm la ce nivel de generalitate se plasează evaluarea psihologică individuală în contextul muncii şi care sunt conceptele frecvent asociate cu acest proces. Am exemplificat cu diferite tehnici şi metode de evaluare psihologică în context profesional prin ce anume se diferenţiază principalele

dimensiuni psihologice luate în calcul în evaluarea psihologică (aptitudinile, trăsăturile de personalitate şi atitudinile). Tot aici am analizat relaţia dintre personalitate şi performanţă (scopul final al demersului de evaluare psihologică) şi am arătat că trăsăturile de personalitate pot fi predictori de încredere ai performanţei profesionale. Pentru a răspunde aşteptărilor psihologilor practicieni, am descris principalele etape prin care se poate pune în practică un demers de identificare a predictorilor psihologici ai performanţei, fie printr-o strategie „clasică", fie printr-una „personalizată", în care se poate gestiona procesul de construire şi validare a unei metodologii interne, proprii companiei/instituţiei.

Având definit cadrul metodologic, următoarea secţiune a volumului va insista pe descrierea diferitelor situaţii în care se recomandă utilizarea evaluării psihologice în context profesional, descriind specificul fiecăreia dintre ele.

Anexe

Anexa II.1. Elaborarea ideilor şi abilităţile de raţionament (extras din taxonomia aptitudinilor elaborată de Fleishman, 1999, *apud* Pitariu, 2006)

Construct	*Definiţii operaţionale*	*Nivel (exemple)*
1. Fluenţa ideilor Este aptitudinea de a furniza un număr de idei pornind de la un subiect dat. Se referă la numărul de idei, nu la calitatea, justeţea sau valoarea creativă.	Aptitudinea de a veni cu un număr de idei cu privire la o temă dată. Se referă la numărul de idei produse, şi nu la calitatea, corectitudinea sau creativitatea lor. 1. Presupune producerea unui număr cât mai mare de idei, pornind de la un subiect foarte specializat. 2. Presupune producerea uneia sau a două idei în legătură cu un subiect comun.	Superior – *numirea tuturor strategiilor posibile pentru o anumită intervenţie militară.* 1. *A imagina un număr maxim de nume posibile pentru denumirea unui nou birou de studii.* Inferior – *numirea a patru utilizări diferite pentru o şurubelniţă.* 2. *A denumi patru mărci de pastă de dinţi.*
2. Originalitatea Este aptitudinea de a produce idei noi şi ingenioase pe baza unui subiect sau a unei probleme date. Este aptitudinea de a propune soluţii creative la probleme, de a găsi noi moduri de a proceda atunci când procedeele obişnuite nu se pot aplica. Originalitatea ideilor presupune identificarea unor idei noi şi originale, a unor soluţii creative la probleme.	Aptitudinea de a veni cu idei neobişnuite sau inteligente cu privire la o temă sau situaţie dată sau de a dezvolta modalităţi creative de a rezolva o problemă. 1. Presupune producerea de idei foarte originale şi ingenioase pornind de la un subiect sau de la o situaţie puţin familiară. 2. Presupune producerea uneia sau a două idei, fără mare creativitate, în răspunsul la o situaţie curentă.	Superior – *inventarea unui nou tip de fibre sintetice.* 1. *Reorganizarea sarcinilor, cu scopul de a le face mai interesante pentru cei care vor să le efectueze.* *Inventarea unei noi fibre sintetice.* Inferior – *utilizarea unei cartele pentru a deschide o uşă încuiată.* 2. *Folosirea unei şurubelniţe pentru deschiderea unei cutii de conserve.*

3. Sensibilitatea la probleme Această aptitudine constă în sesizarea faptului că ceva nu merge sau riscă să nu meargă. Presupune posibilitatea de a identifica problema în ansamblu şi a elementelor problemei.	Aptitudinea de a sesiza când ceva este greşit sau este probabil să meargă prost. Aceasta nu implică rezolvarea de probleme, ci doar sesizarea problemei. 1. Presupune sesizarea problemelor foarte rare sau foarte complexe, identificarea tuturor elementelor problemei, în cele mai mici detalii. 2. Presupune sesizarea problemelor curente sau simple.	Superior – *recunoaşterea unei boli într-un stadiu timpuriu, când se manifestă doar câteva simptome.* 1. *Recunoaşterea unei maladii într-un anumit stadiu, după simptome.* Mediu – *înţelegerea, după atitudinea prizonierilor, dacă există riscul unei revolte.* Inferior – *a înţelege că o lampă necontactată la sursă nu funcţionează.* 2. *A şti că o lustră neconectată la sursă nu se aprinde.*
4. Raţionamentul deductiv Această aptitudine constă aplicarea regulilor generale în scopul găsirii unor răspunsuri logice. Ea presupune posibilitatea alegerii unui răspuns bun. *Raţionamentul deductiv* constă în folosirea regulilor generale cu scopul rezolvării logice a problemelor, se referă la alte probleme decât problemele de matematică.	Capacitatea de a aplica reguli generale la cazuri specifice pentru a ajunge la răspunsuri logice presupune şi faptul de a decide dacă un anumit răspuns are sens. 1. Presupune mai multe etape logice în care se utilizează reguli generale pentru a găsi răspunsuri la probleme complexe. 2. Presupune doar una sau două etape şi utilizarea unei singure reguli pentru a găsi răspunsul la o problemă simplă.	*Superior – proiectarea unui aparat de zbor utilizând principiile aerodinamicii.* 1. *A concepe o aripă de avion pe baza principiilor aerodinamicii.* Mediu – *alegerea criteriilor de care trebuie să se ţină seama în investirea banilor.* Inferior – *cunoaşterea faptului că, datorită legilor gravitaţiei, o maşină cu motorul oprit poate coborî o pantă.* 2. *A şti că legea gravitaţiei ne permite să coborâm o pantă chiar dacă maşina nu mai are benzină.*
5. Raţionamentul inductiv Este aptitudinea de a combina informaţii distincte sau răspunsuri specifice la probleme pentru a formula reguli sau concluzii generale. Implică aptitudinea de a înţelege de ce unele lucruri pot fi în legătură şi, de asemenea, de a putea da o explicaţie logică unui şir de evenimente aparent fără legătură.	Aptitudinea de a combina informaţii separate sau răspunsuri specifice la probleme, pentru a forma reguli generale sau concluzii. Include oferirea unei explicaţii logice a motivului pentru care o serie de evenimente aparent nerelaţionate apar împreună.	

Raţionamentul inductiv constă în combinarea informaţiilor distincte sau a răspunsurilor specifice la probleme, în scopul formulării unor reguli generale ; se referă la alte probleme decât cele de matematică şi la formularea unor reguli generale mai bune.	1. Presupune descoperirea celor mai bune reguli sau teorii pentru a explica cum pot fi puse în relaţie lucrurile sau ansamblurile foarte diferite. 2. Presupune dezvoltarea unei reguli de bază simple pentru a explica relaţia dintre două lucruri asemănătoare.	Superior – *diagnosticarea unei boli utilizând rezultatele mai multor teste de laborator.* 1. *Elaborarea unei teorii în fizică.* Mediu – *descifrarea unei hărţi meteorologice.* Inferior – *alegerea îmbrăcămintei de purtat pe baza prognozei vremii.* 2. *A comanda un platou cu fructe de mare la restaurant pentru a afla dacă au un gust plăcut.*
6. Ordonarea informaţiei Constă în găsirea unei reguli corecte sau a unui ansamblu de reguli, în scopul clasificării obiectelor sau acţiunilor într-o ordine precisă. Regula sau ansamblul de reguli trebuie să fie stabilite de la început. Obiectele sau acţiunile clasificate pot fi cifre, litere, cuvinte, imagini, proceduri, fraze şi operaţii matematice sau logice.	Capacitatea de a urma corect o regulă dată sau un set de reguli, pentru a pune lucrurile sau acţiunile într-o anumită ordine. Poate fi vorba de numere, litere, cuvinte, imagini, proceduri, propoziţii şi operaţii matematice sau logice. 1. Presupune ordonarea unor informaţii numeroase după două sau mai multe reguli complexe. 2. Presupune ordonarea mai multor informaţii după o regulă simplă.	Superior – *asamblarea unui focos nuclear.* 1. *Asamblarea unei ogive nucleare.* Mediu – *combinarea unor produse chimice, respectând o ordine precisă, evitând riscul producerii unui amestec toxic.* Inferior – *ordonarea numerică a unor obiecte.* 2. *Cunoaşterea etapelor de parcurs pentru schimbarea unei anvelope.* *Ordonarea numelor în ordine alfabetică.*
7. Flexibilitatea clasificării Este aptitudinea de a produce mai multe reguli pentru a permite gruparea unui ansamblu de lucruri în maniere diferite ; implică producerea mai multor reguli.	Aptitudinea de a produce mai multe reguli, astfel încât fiecare regulă să arate cum este grupat (sau combinat) un set de obiecte. 1. Presupune un mare număr de reguli, cu scopul de a putea grupa mai multe obiecte în maniere diferite. 2. Presupune producerea unei singure reguli, cu scopul regrupării lucrurilor foarte asemănătoare.	Superior – *clasificarea fibrelor sintetice în termeni de tărie, cost, flexibilitate, puncte slabe etc.* 1. *Clasificarea fibrelor sintetice în funcţie de rezistenţă, grosime, elasticitate sau punct de topire.* Mediu – *clasificarea florilor după mărime, culoare, parfum, utilizare.* Inferior – *sortarea cuielor dintr-o cutie, după criteriul lungimii.* 2. *Selectarea cuielor dintr-o cutie în funcţie de lungimea lor.*

Anexa II.2. Extras din Raportul FJAS. Punctaje pentru dimensiunile evaluate

FJAS™ | FLEISHMAN JOB ANALYSIS SURVEY
Edwin A. Fleishman

4

2. DIMENSIUNI/APTITUDINI

Numărul total de aptitudini analizate în proiect: 27
Aptitudini cognitive: 8
Aptitudini psihomotorii: 2
Aptitudini fizice: 4
Aptitudini senzoriale / perceptuale: 2
Aptitudini sociale / interpersonale: 11

COGNITIVE ABILITIES	*MED*
1. Înțelegerea verbală	*(3,75)*
2. Înțelegerea limbajului scris	*(3,00)*
3. Exprimarea orală	*(2,88)*
4. Exprimarea în scris	*(4,75)*
5. Fluența ideilor	*(4,38)*
6. Originalitatea	*(5,00)*
15. Rapiditatea structurării informațiilor	*(3,75)*
16. Flexibilitatea structurării	*(3,75)*
PSYCHOMOTOR ABILITIES	*MED*
22. Precizia controlului	*(3,75)*
24. Alegerea răspunsurilor motrice	*(4,25)*
PHYSICAL ABILITIES	*MED*
32. Forța statică	*(4,50)*
38. Coordonarea ansamblului mișcărilor	*(5,00)*
39. Echilibrul corporal	*(4,00)*
40. Rezistența fizică	*(5,63)*
SENSORY / PERCEPTUAL ABILITIES	*MED*
51. Recunoașterea vorbirii	*(5,50)*
52. Claritatea vorbirii	*(5,38)*
SOCIAL / INTERPERSONAL ABILITIES	*MED*
53. Amabilitatea	*(3,75)*
54. Flexibilitatea comportamentală	*(5,38)*
59. Persuasiunea	*(4,50)*
60. Sociabilitatea	*(5,13)*
63. Autocontrolul	*(4,75)*
66. Obținerea de informații prin conversație	*(6,25)*
67. Dorința de realizare	*(4,63)*
70. Perseverența	*(5,25)*
71. Controlul tendinței de a lua decizii pripite	*(3,38)*

Anexa II.3. Extras din Raportul FJAS. Detalierea dimensiunilor evaluate

1. ÎNȚELEGEREA VERBALĂ

1 DEFINIȚIE

Înțelegerea verbală este aptitudinea de a asculta și a înțelege limba vorbită (cuvinte și fraze). Această aptitudine implică ascultarea și înțelegerea sensului cuvintelor, sintagmelor, propozițiilor și frazelor enunțate de alte persoane. Ea nu presupune înțelegerea limbajului scris (care ar însemna citirea și înțelegerea cuvintelor și frazelor scrise) și nici exprimarea orală sau exprimarea prin scris (care ar presupune pronunțarea sau scrierea cuvintelor și frazelor astfel încât să fie înțelese de ceilalți).

2 ACTIVITĂȚI BAZATE PE APTITUDINE

Înțelegerea verbală poate fi utilizată pentru ascultarea și înțelegerea unor cursuri sau instructaje, a unor descrieri de evenimente, de locuri sau de oameni, precum și pentru ascultarea și înțelegerea unor mesaje telefonice, televizate sau de radio.

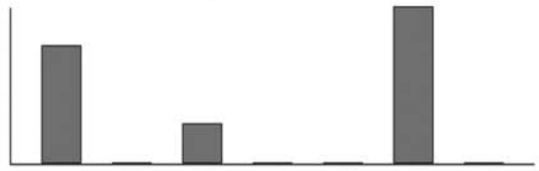
3 NIVELUL APTITUDINII ÎN ANALIZĂ M=3,75

Nivelul cerut de sarcină, activitate sau slujbă, pentru această aptitudine, este MEDIU. Aceasta înseamnă că aptitudinea este uneori importantă pentru o bună performanță în muncă, însă nu este necesară în sarcini critice. Majoritatea oamenilor sunt caracterizați de aptitudini dezvoltate în această zonă medie, astfel încât recrutarea talentelor necesare nu ar trebui să fie o problemă pentru organizație. Procesul de recrutare și selecție profesională ar putea evalua prezența acestei aptitudini și nivelul ei de dezvoltare, dar nu neapărat cu ajutorul unor teste sau probe structurate.

4 CONVERGENȚA OPINIILOR EXPERȚILOR SD=2,49

Experții care au evaluat această aptitudine nu sunt foarte de acord în ceea ce privește nivelul de dezvoltare necesar pentru o bună performanță în muncă. Unii din ei evaluează nivelul aptitudinii mai înalt, alții mai jos, astfel încât divergența între opiniile lor este destul de mare. Ar trebui să luați în considerare efectuarea unor discuții suplimentare cu experții care au participat la analiză, sau măcar cu cei care au opinii extreme referitoare la această aptitudine. Ar trebui de asemenea să luați în calcul efectuarea unor analize corelaționale. Câți anumite variabile, precum sexul, perioada de angajare, vechimea în activitate, activarea în altă locație etc., ar putea influența evaluarea. În absența unor analize suplimentare, aceste rezultate nu sunt foarte de încredere.

5 DISTRIBUȚIA DE FRECVENȚĂ



Scala	"1"	"2"	"3"	"4"	"5"	"6"	"7"	Scala
Număr de evaluări	3	0	1	0	0	4	0	Număr de evaluări
Procent din evaluări	(37,5%)	(0,0%)	(12,5%)	(0,0%)	(0,0%)	(50,0%)	(0,0%)	Procent din evaluări

6 TESTE CARE MĂSOARĂ APTITUDINEA

Testele de înțelegere verbală le cer de obicei subiecților să asculte un pasaj vorbit, înregistrat de obicei pe un suport magnetic și să răspundă apoi în scris unor întrebări referitoare la informațiile conținute în respectivul pasaj.

Un exemplu bun de test de înțelegere verbală este „Watson-Barker Listening Test", care le cere subiecților să asculte un material înregistrat pe o casetă audio și să răspundă unor întrebări care sunt scorate în ariile următoare: (a) evaluarea conținutului mesajului, (b) înțelegerea semnificației conversațiilor, (c) înțelegerea și memorarea informațiilor din prelegere, (d) evaluarea semnificațiilor emoționale ale mesajelor, (e) urmarea instrucțiunilor și, în fine, (f) un scor total (înțelegere). Testul are două forme, fiecare cu 50 de itemi. Completarea durează pentru fiecare din cele două forme 30 de minute.

Anexa II.4. Lista aptitudinilor evaluate de BTPAC

Testele componente ale abilităţii generale de învăţare şi descrierea acestora

1. Raţionament analitic	Evaluează capacitatea subiectului de a obţine informaţii noi prin combinarea celor deja existente.
2. Transfer analogic	Evaluează acele procese care ne oferă posibilitatea rezolvării de noi probleme pe baza similitudinii cu probleme deja rezolvate.
3. Flexibilitatea categorizării	Evaluează capacitatea de a schimba rapid criteriul de categorizare şi de a grupa obiectele pe baza noului criteriu.
4. Inhibiţie cognitivă şi memorie de scurtă durată	Evaluează capacitatea de a ignora fluxurile informaţionale nerelevante în raport cu sarcina de rezolvat precum şi retenţia, pentru puţin timp, a informaţiilor în memorie.
5. Memorie de lucru	Evaluează capacitatea sistemului cognitiv de a stoca pe o durată scurtă informaţii relevante din punctul de vedere al sarcinii şi de a opera în paralel cu aceste informaţii.
6. Interferenţă cognitivă	Evaluează capacitatea de a rezista la intruziunile altor fluxuri informaţionale decât cel relevant pentru sarcină.
7. Atenţie concentrată	Evaluează capacitatea de concentrare a atenţiei prin sarcini de amorsaj negativ.

Testele componente ale aptitudinii verbale şi descrierea acestora

8. Vocabular	Evaluează capacitatea de a opera cu sensul cuvintelor, pentru a stabili gradul de apropiere semantică.
9. Sintaxă	Evaluează abilitatea de a construi propoziţii şi fraze.
10. Înţelegerea textelor	Evaluează capacitatea de a deriva sensul adecvat al unui text citit şi de a face inferenţe pe baza textului.

Testele componente ale aptitudinii numerice şi descrierea acestora

11. Calcul numeric	Evaluează capacitatea de a realiza rapid şi corect calcule matematice simple utilizând cele patru operaţii aritmetice: adunarea, scăderea, înmulţirea, împărţirea.
12. Raţionament matematic	Evaluează capacitatea de a face raţionamente pe baza unor şiruri numerice.

Testele componente ale aptitudinii spaţiale şi descrierea acestora

13. Imagini mentale – transformări	Evaluează capacitatea unei persoane de a transforma reprezentările imagistice, în particular prin rotire.
14. Orientare spaţială	Evaluează capacitatea unei persoane de a analiza un câmp de stimuli dintr-o perspectivă dată şi de a oferi informaţii despre acel câmp, pornind de la o nouă perspectivă cerută.
15. Generare de imagini	Evaluează capacitatea unei persoane de a reţine mental o serie de imagini şi apoi de a le combina.

Testele componente ale aptitudinii de percepţie a formei şi descrierea acestora

16. Constanţa formei	Evaluează abilitatea de percepere a constanţei formei obiectelor.
17. Perceperea detaliilor	Evaluează abilitatea de percepere a detaliilor din materialele grafice şi obiecte.
18. Analiza perceptuală complexă	Evaluează abilitatea de discriminare figură-fond.

Testul component al abilităţii funcţionăreşti şi descrierea acestuia

19. Abilităţi funcţionăreşti	Evaluează perceperea detaliilor din materiale scrise şi tabele, identificarea diferenţelor dintre original şi copie, identificarea şi corectarea cuvintelor şi cifrelor în text.

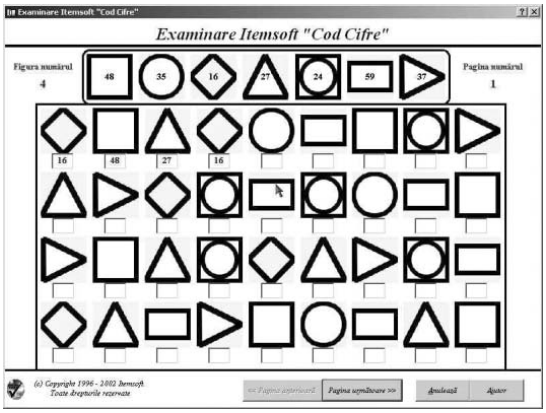
Testele componente ale rapidităţii în reacţii şi descrierea acestora

20. Timp de reacţie simplu	Măsoară rapiditatea reacţiei motorii la apariţia unui stimul.
21. Timp de reacţie în alegeri	Măsoară rapiditatea alegerii între două situaţii-stimul.
23. Timp de reacţie în accesarea memoriei	Măsoară rapiditatea reactualizării unei informaţii din memorie.

Anexa II.5. Bateria de Orientare Şcolară şi Profesională (versiunea 1.0.0)

1. Cod de cifre

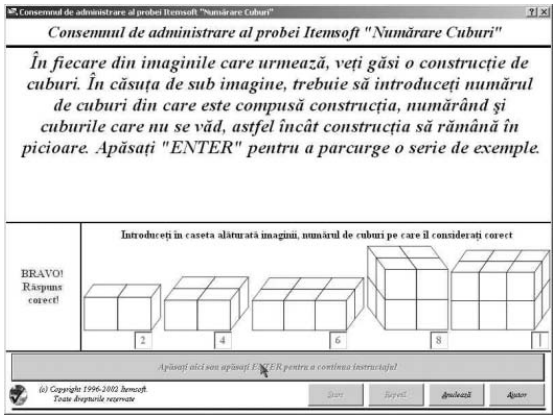
Vizează capacitatea de concentrare a atenţiei, discriminarea perceptivă şi memoria de scurtă durată. Concentrarea atenţiei este o trăsătură a atenţiei selective, focalizate. Subiectul trebuie să asocieze un număr unei figuri geometrice, urmărind modelul dat.



2. Numărarea cuburilor

Vizează percepţia şi reprezentarea spaţială (factorii „P” şi „S” definiţi de Thurstone în cadrul teoriei multifactoriale a inteligenţei), care se referă la vizualizarea spaţială a obiectelor, cu posibilitatea de a imagina în plan mental elementele ascunse. Factorii prezintă legături puternice cu inteligenţa generală şi sunt cel mai puţin influenţaţi de mediul sociocultural al copilului.

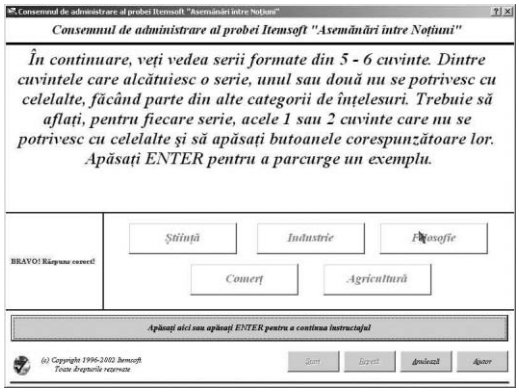
Subiectul trebuie să găsească numărul de cuburi din fiecare construcţie, incluzând atât cuburile care se văd, cât şi cele care nu se văd.


Consemnul de administrare al probei Itemsoft "Numărare Cuburi"
Consemnul de administrare al probei Itemsoft "Numărare Cuburi"
În fiecare din imaginile care urmează, veți găsi o construcție de cuburi. În căsuța de sub imagine, trebuie să introduceți numărul de cuburi din care este compusă construcția, numărând și cuburile care nu se văd, astfel încât construcția să rămână în picioare. Apăsați "ENTER" pentru a parcurge o serie de exemple.
Introduceți în caseta alăturată imaginii, numărul de cuburi pe care îl considerați corect
BRAVO! Răspuns corect!
2
4
6
8
Apăsați aici sau apăsați ENTER pentru a continua instructajul
(c) Copyright 1996-2002 Itemsoft. Toate drepturile rezervate
Start
Reset
Închide
Ajutor

3. Asemănări între noţiuni

Vizează capacitatea de a stabili categorii pe baza unor caracteristici sau însuşiri comune între noţiuni. O colecţie de obiecte sau fenomene reunite în aceeaşi grupare sau categorie pe baza unor caracteristici determinate formează ceea ce numim o clasă. Noţiunea rezumă informaţia esenţială cu privire la o clasă de obiecte sau fenomene. Subtestul face apel la strategia inductivă, subiectul trebuind să găsească o noţiune supraordonată pe baza desprinderii notelor comune unui grup de noţiuni şi să le identifice elementele de contrast.

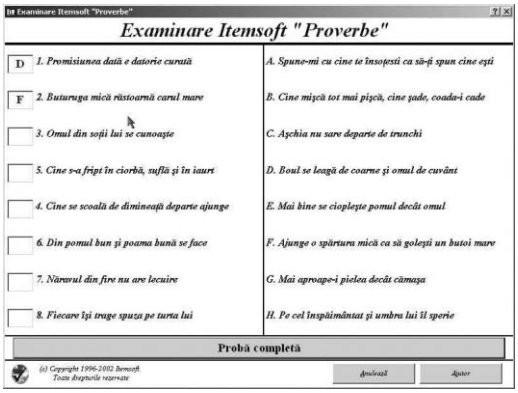
Sarcina de lucru constă în identificarea cuvintelor care nu pot fi incluse într-o categorie dată.


Consemnul de administrare al probei Itemsoft "Asemănări între Noțiuni"
Consemnul de administrare al probei Itemsoft "Asemănări între Noțiuni"
În continuare, veți vedea serii formate din 5 - 6 cuvinte. Dintre cuvintele care alcătuiesc o serie, unul sau două nu se potrivesc cu celelalte, făcând parte din alte categorii de înțelesuri. Trebuie să aflați, pentru fiecare serie, acele 1 sau 2 cuvinte care nu se potrivesc cu celelalte și să apăsați butoanele corespunzătoare lor. Apăsați ENTER pentru a parcurge un exemplu.
BRAVO! Răspuns corect!
Știință
Industrie
Filosofie
Comerț
Agricultură
Apăsați aici sau apăsați ENTER pentru a continua instructajul
(c) Copyright 1996-2002 Itemsoft. Toate drepturile rezervate
Start
Reset
Închide
Ajutor

4. Proverbe

Vizează comprehensiunea semantică a unor propoziţii, rezultat al unui proces de gândire ce antrenează memoria semantică şi reprezentarea cunoştinţelor. Reuşita la acest tip de probe depinde de factorul inteligenţă „G" (Spearman) şi factorul verbal „V" (Thurstone).

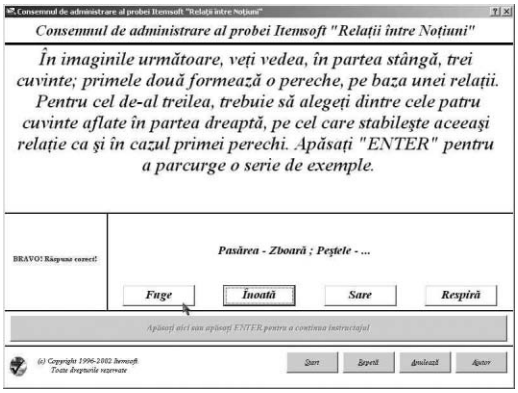
Subiectul trebuie să stabilească asemănarea între proverbe, prin analiza semantică cu desprinderea înţelesului acestora şi identificarea altor proverbe cu înţeles apropiat.


Examinare Itemsoft "Proverbe"
Examinare Itemsoft "Proverbe"
D 1. Promisiunea dată e datorie curată
F 2. Buturuga mică răstoarnă carul mare
3. Omul din sofii lui se cunoaşte
5. Cine s-a fript în ciorbă, suflă şi în iaurt
4. Cine se scoală de dimineaţă departe ajunge
6. Din pomul bun şi poama bună se face
7. Năravul din fire nu are lecuire
8. Fiecare îşi trage spuza pe turta lui
A. Spune-mi cu cine te însoţeşti ca să-ţi spun cine eşti
B. Cine mişcă tot mai pişcă, cine şade, coada-i cade
C. Aşchia nu sare departe de trunchi
D. Boul se leagă de coarne şi omul de cuvânt
E. Mai bine se ciopleşte pomul decât omul
F. Ajunge o spărtura mică ca să goleşti un butoi mare
G. Mai aproape-i pielea decât cămaşa
H. Pe cel înspăimântat şi umbra lui îl sperie
Probă completă
(c) Copyright 1996-2002 Itemsoft. Toate drepturile rezervate
Anulează
Ajutor

5. Relaţii între noţiuni

Vizează capacitatea de a înţelege sensul noţiunilor şi de stabilire a legăturilor dintre acestea, pe baza raţionamentelor inductive analogice. Cercetările au arătat că, dintr-o baterie de teste de inteligenţă, subtestele verbale au valoarea predictivă cea mai bună pentru reuşita şcolară, ţinând cont de implicarea limbajului în procesul de instruire. Rezultatele la acest tip de teste sunt puternic influenţate de nivelul cultural.

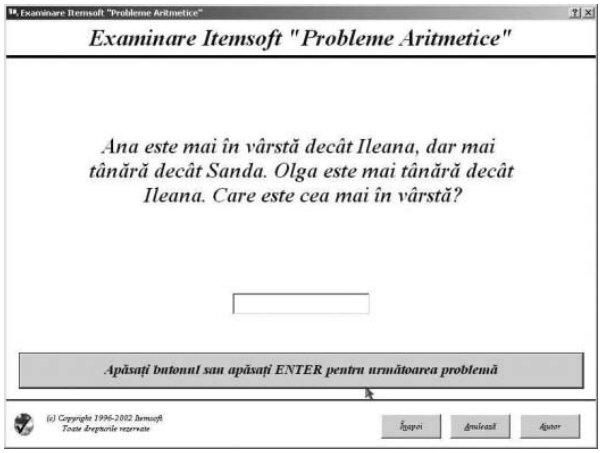
Sarcina de lucru constă în identificarea legăturilor semantice dintre noţiunile unei perechi date şi formarea unei noi perechi pe baza relaţiei stabilite anterior. Subiectul trebuie să aleagă al doilea termen al perechii (primul fiind dat) din patru posibilităţi.


Consimtul de administrare al probei Itemsoft "Relaţii între Noţiuni"
Consimtul de administrare al probei Itemsoft "Relaţii între Noţiuni"
În imaginile următoare, veţi vedea, în partea stângă, trei cuvinte; primele două formează o pereche, pe baza unei relaţii. Pentru cel de-al treilea, trebuie să alegeţi dintre cele patru cuvinte aflate în partea dreaptă, pe cel care stabileşte aceeaşi relaţie ca şi în cazul primei perechi. Apăsaţi "ENTER" pentru a parcurge o serie de exemple.
BRAVO! Răspuns corect!
Pasărea - Zboară ; Peştele - ...
Fuge
Înoată
Sare
Respiră
Apăsaţi aici sau apăsaţi ENTER pentru a continua instructajul
(c) Copyright 1996-2002 Itemsoft. Toate drepturile rezervate
Start
Reper
Anulează
Ajutor

6. Probleme aritmetice

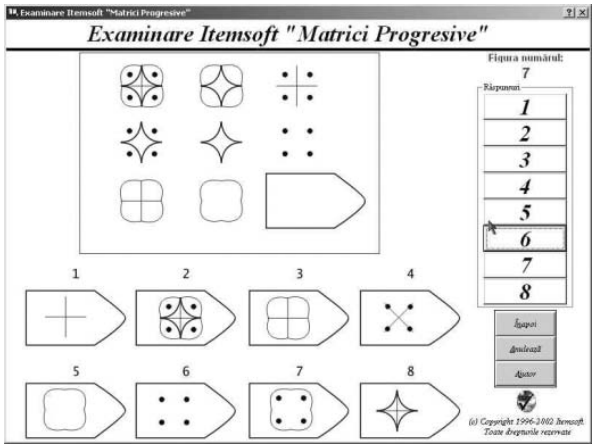
Vizează abilitatea de a realiza mental operaţii numerice simple, extragerea relaţiilor implicate şi focalizarea atenţiei. Proba se bazează pe ideea că abilitatea de a utiliza conceptul de număr, aceasta fiind un criteriu al inteligenţei, constă în relaţionarea factorilor cognitivi şi noncognitivi în termeni de gândire şi performanţă, vizând atenţia şi concentrarea.

Subiectul trebuie să rezolve problema, transformând-o din cuvinte în operaţii aritmetice.


Examinare Itemsoft "Probleme Aritmetice"
Examinare Itemsoft "Probleme Aritmetice"
Ana este mai în vârstă decât Ileana, dar mai tânără decât Sanda. Olga este mai tânără decât Ileana. Care este cea mai în vârstă?
Apăsaţi butonul sau apăsaţi ENTER pentru următoarea problemă
(c) Copyright 1996-2002 Itemsoft. Toate drepturile rezervate
Înapoi
Anulează
Ajutor

7. Matrici progresive

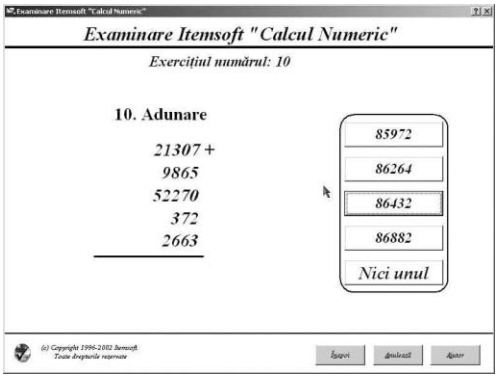
Vizează capacitatea de structurare perceptivă a spaţiului, capacitatea inductivă, înţelegerea relaţiilor spaţiale, precum şi spiritul de observaţie. Proba a fost preluată şi adaptată după testul matricilor progresive elaborat de J.C. Raven şi este un test de inteligenţă nonverbală. În urma examinării matricei, subiectul trebuie să decidă care este figura unică (dintre cele 6 sau 8 figuri de pe aceeaşi planşă) potrivită pentru încheierea corectă a matricei.



8. Calcul numeric

Vizează aptitudinea de a folosi cu uşurinţă simboluri matematice şi se referă la factorul „N" al lui Thurstone. Nu face apel la raţionamentul aritmetic, ci doar la folosirea rapidă de simboluri numerice. Factorul „N" este aptitudinea de manipulare rapidă a unui sistem simbolic urmând o serie de reguli specifice, cu condiţia ca atât sistemul simbolic, cât şi regulile să fie perfect asimilate. În cazul acestui test, sistemul simbolic corespunde simbolurilor numerice, iar regulile sunt cele de operaţie aritmetică simple.

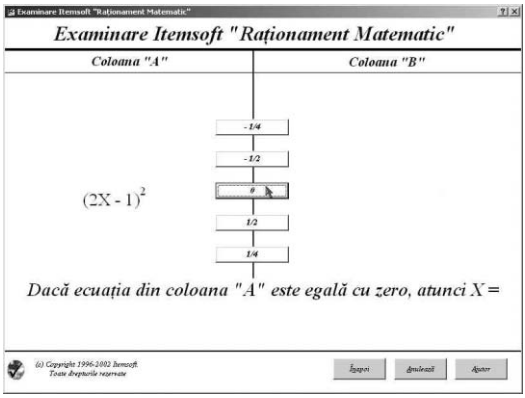
Subiectul trebuie să rezolve corect itemii pe baza celor patru operaţii aritmetice, indicând răspunsul corect din mai multe variante posibile.



9. Raţionament matematic

Vizează raţionamentul matematic care poate fi înţeles ca o capacitate de a defini, înţelege şi structura o problemă, cu scopul de a o rezolva. Face apel la capacitatea de a desprinde dintr-un caz dat sau din compararea mai multor relaţii un mod de rezolvare aplicabil şi altor situaţii similare, găsirea rapidă a unei reguli de organizare a datelor, a unui algoritm, capacitatea de a condensa un şir de raţionamente şi operaţii, flexibilitatea gândirii, restructurarea informaţiei, capacitatea de simbolizare, de utilizare a notaţiilor.

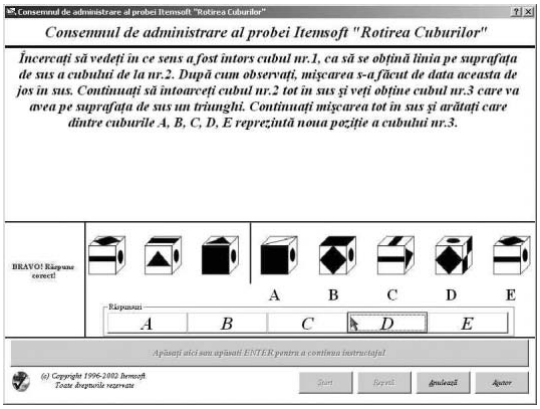
Subiectul trebuie să compare două expresii complexe ce conţin litere, puteri, radicali şi fracţii ordinare şi să aleagă varianta corectă dintre cele date.



10. Rotirea cuburilor

Vizează reprezentarea spaţială, care nu se referă numai la percepţia obiectelor, ci şi la posibilitatea de a imagina aceste obiecte în coordonate bi- sau tridimensionale, de a opera cu deplasări şi transformări ale acestora în plan mental. Face apel la factorul „S" al lui Thurstone şi este puţin influenţat de mediul în care a trăit subiectul sau de experienţa sa anterioară.

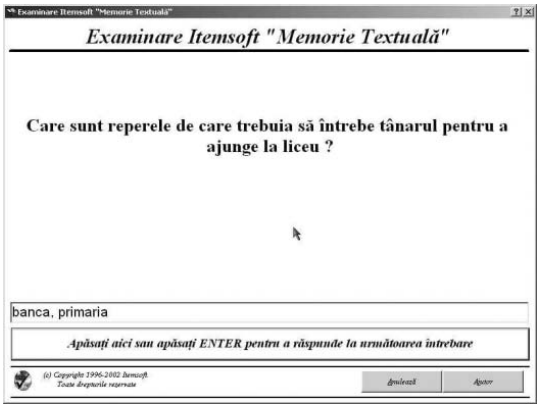
Se prezintă cuburi având pe fiecare faţă semne deosebite. Subiecţii trebuie să deducă din 3-5 cuburi succesive sensul mişcării lor şi să indice poziţia următoare din alte cinci cuburi aşezate unul după altul.


Consemnul de administrare al probei Itemsoft "Rotirea Cuburilor"
Consemnul de administrare al probei Itemsoft "Rotirea Cuburilor"
Încercaţi să vedeţi în ce sens a fost întors cubul nr.1, ca să se obţină linia pe suprafaţa de sus a cubului de la nr.2. După cum observaţi, mişcarea s-a făcut de data aceasta de jos în sus. Continuaţi să întoarceţi cubul nr.2 tot în sus şi veţi obţine cubul nr.3 care va avea pe suprafaţa de sus un triunghi. Continuaţi mişcarea tot în sus şi arătaţi care dintre cuburile A, B, C, D, E reprezintă noua poziţie a cubului nr.3.
BRAVO! Răspuns corect!
A B C D E
Răspunsul
A B C D E
Apăsaţi aici sau apăsaţi ENTER pentru a continua instructajul
(c) Copyright 1996-2002 Itemsoft
Toate drepturile rezervate
Start
Reset
Închide
Ajutor

11. Memorie textuală

Vizează memoria verbală de scurtă durată, memoria logică ce presupune înţelegerea celor memorate, a sensului şi semnificaţiei lor şi se bazează pe asociaţii de tip cauzal, logic, relaţional. Depinde de schemele operatorii, experienţa subiectului şi de capacitatea acestuia de a organiza materialul în unităţi cu sens.

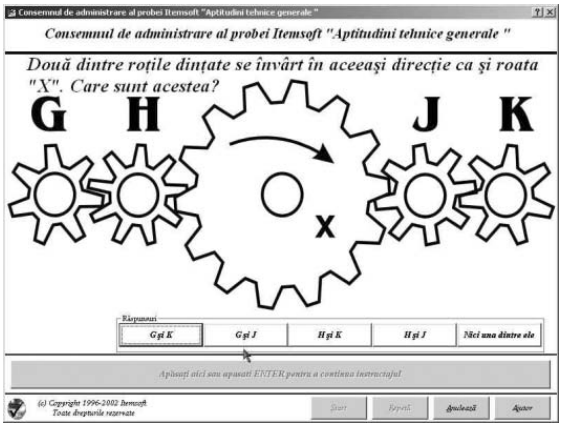
Se prezintă succesiv, trei texte, în format audio. După fiecare lectură, subiecţii trebuie să răspundă la patru întrebări referitoare la detalii din ceea ce a auzit. Primele două fragmente conţin multe amănunte concrete, al treilea este un text abstract referitor la o temă din biologie.


Examinare Itemsoft "Memorie Textuală"
Examinare Itemsoft "Memorie Textuală"
Care sunt reperele de care trebuia să întrebe tânarul pentru a ajunge la liceu ?
banca, primaria
Apăsaţi aici sau apăsaţi ENTER pentru a răspunde la următoarea întrebare
(c) Copyright 1996-2002 Itemsoft
Toate drepturile rezervate
Închide
Ajutor

12. Aptitudini tehnice generale

Vizează aptitudinea mecanică – posibilitatea de a aplica cunoştinţe de mecanică şi fizică dobândite atât în procesul de învăţământ, cât şi prin experienţa practică a subiectului cu obiectele. Este esenţial în predicţia reuşitei în profesiuni mecanice, dar nu şi în reuşita şcolară.

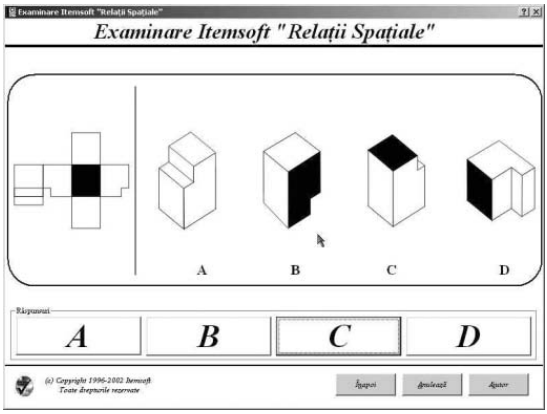
Subiectul trebuie să înţeleagă şi să rezolve problemele alegând din cele 4 sau 5 alternative de răspuns pe aceea pe care o consideră justă.



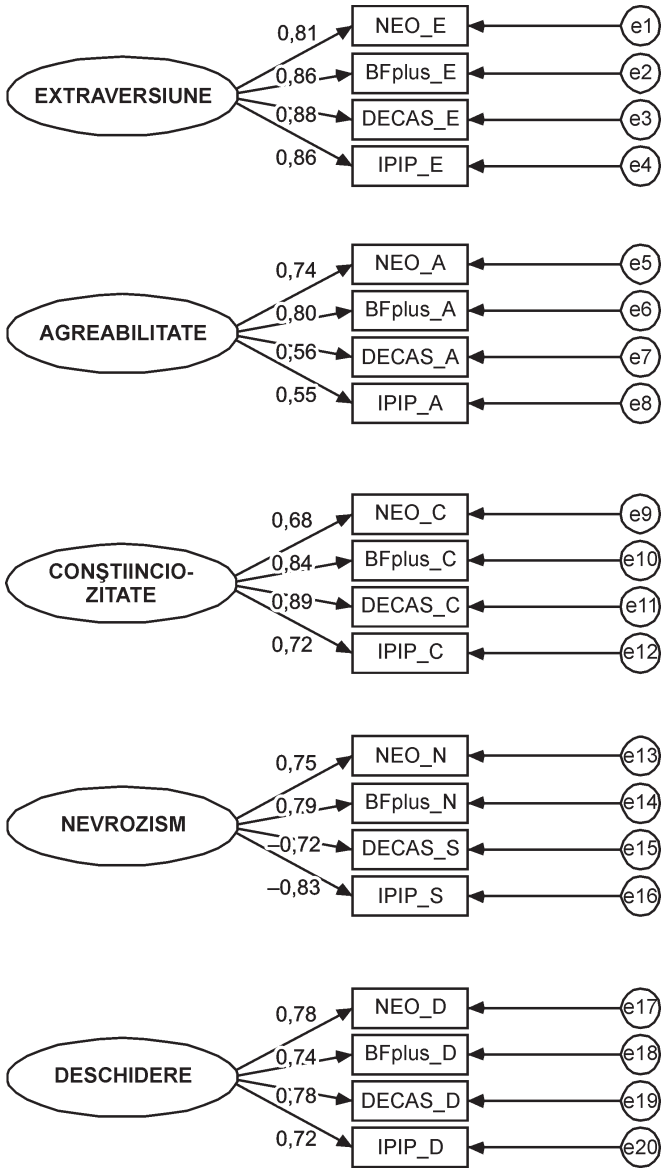
13. Relaţii spaţiale

Vizează reprezentarea spaţială, posibilitatea de a opera mental deplasări şi transformări ale unei desfăşurări plane în vederea construirii unor figuri geometrice tridimensionale. Are legătură şi cu experienţa practică.

Subiecţii trebuie să construiască, pe baza imaginii plane prezentate, un corp tridimensional şi să aleagă varianta corectă dintre cele date.



Anexa II.6. Analiza factorială confirmatorie[1] pentru covalidarea inventarului Big Five©plus (BFplus_)



1. Analiza factorială confirmatorie realizată pe un lot de 507 subiecţi prin aplicarea *chestionarului Big Five©plus* împreună cu *chestionarul DECAS* (Sava, 2008), *chestionarul IPIP* (Goldberg, 1999) şi *inventarul de personalitate NEO PI-R* (McCrae şi Costa, 1987).

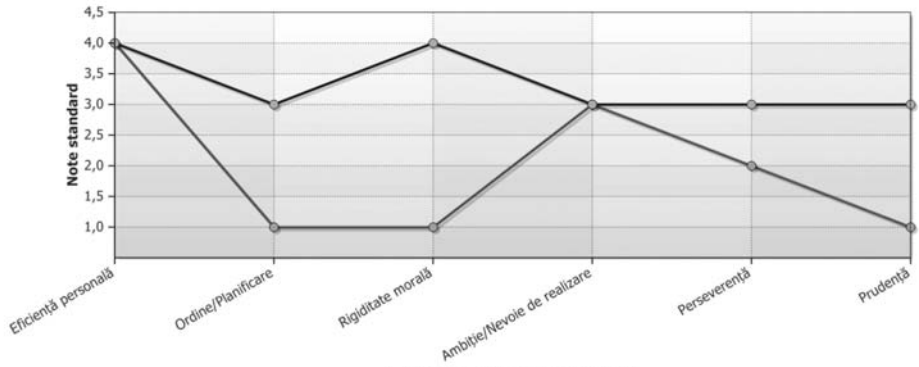
Anexa II.7. Extras din raportul psihologic pentru inventarul Big Five©plus (obţinut cu *Psihosoft CATS – Computer Aided Testing System)*

Inventarul de personalitate *BigFiveplus*

Raport de evaluare

11670901131247

Dimensiunea generală CONŞTIINCIOZITATE



Dimensiunea CONŞTIINCIOZITATE

Factorul EFICIENŢĂ PERSONALĂ

Scor ridicat al factorului SENTIMENTUL EFICIENŢEI PERSONALE (SELF -EFFICACY). Are încredere în abilitatea personală de a îndeplini diverse obiective, este motivat şi deţine autocontrolul necesar pentru a avea succes.

Factorul ORDINE/PLANIFICARE

Scor redus al factorului ORDINE-PLANIFICARE (ORDERLINESS). Este un individ dezorganizat şi împrăştiat.

Factorul RIGIDITATE MORALĂ

Scor redus al factorului RIGIDITATE MORALĂ (DUTIFULNESS). Subiectul consideră că regulile şi contractele nu-i pot îngrădi în nici un fel libertatea fiind privit deseori ca iresponsabil, ca om pe care nu se poate baza nimeni. Nu este conştient de obligaţiile morale care-i revin, nu are simţul datoriei.

Factorul AMBIŢIE/NEVOIE DE REALIZARE

Scor mediu la acest factor. Nu există repere interpretative bine definite.

Factorul PERSEVERENŢĂ

Scor redus al factorului DISCIPLINĂ (SELF-DISCIPLINE). Nu poate persista în sarcini dificile sau neplăcute până la final, amână şi nu se implică, iar uneori nu reuşeşte să termine nici sarcinile care-i plac şi pe care doreşte să le ducă la bun sfârşit.

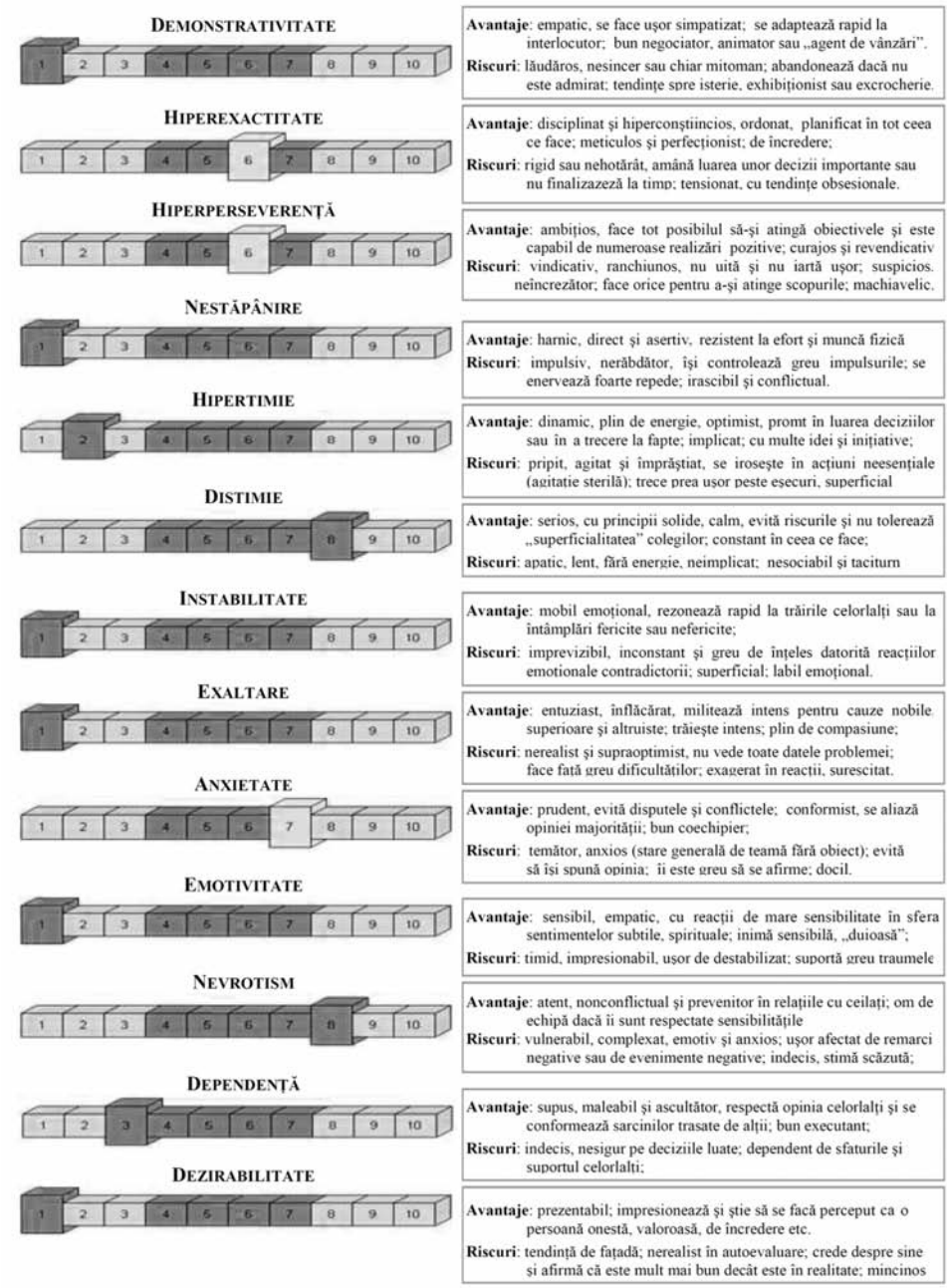
Factorul PRUDENŢĂ

Scor redus al factorului PRUDENŢĂ (CAUTIOUSNESS). Subiectul face sau spune primul lucru care îi vine în minte, fără a se gândi la consecinţe, nu analizează posibilităţile înainte de a trece la acţiune.

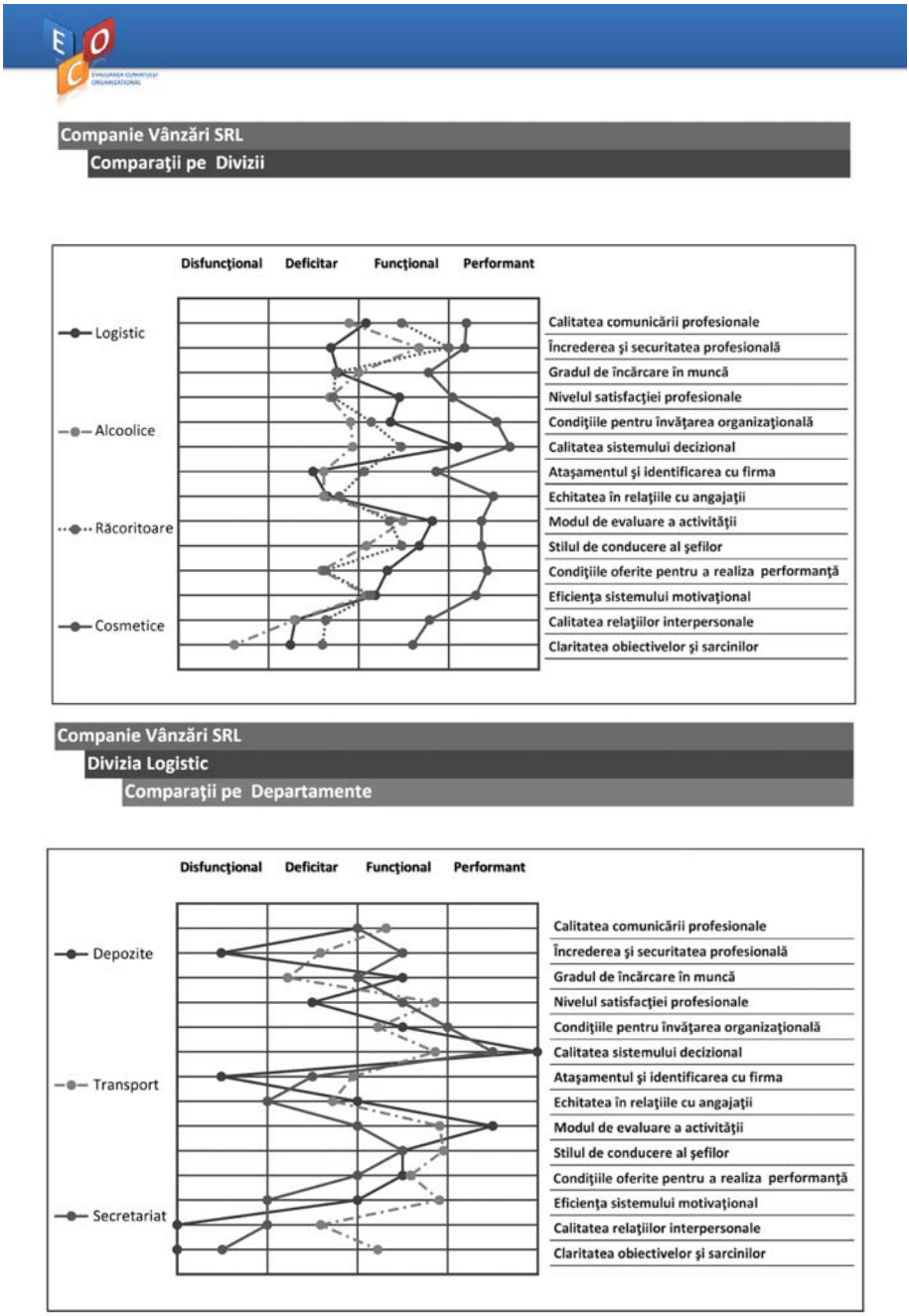
Dimensiunea CONŞTIINCIOZITATE

Scor redus al dimensiunii generale CONŞTIINCIOZITATE (CONSCIENTIOUSNESS). Subiectul nu-şi poate controla şi dirija impulsurile, fiind deseori criticat pentru că nu este demn de încredere, că-i lipseşte ambiţia şi că nu poate urma anumite limite impuse. Trăieşte numeroase momente plăcute şi relaxante, chiar dacă sunt de scurtă durată.

Anexa II.8. Extras din Raportul psihologic pentru inventarul DA[13profile]


DEMONSTRATIVITATE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: empatic, se face uşor simpatizat; se adaptează rapid la interlocutor; bun negociator, animator sau „agent de vânzări".
Riscuri: lăudăros, nesincer sau chiar mitoman; abandonează dacă nu este admirat; tendinţe spre isterie, exhibiţionist sau excrocherie.
HIPEREXACTITATE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: disciplinat şi hiperconştiincios, ordonat, planificat în tot ceea ce face; meticulos şi perfecţionist; de încredere;
Riscuri: rigid sau nehotărât, amână luarea unor decizii importante sau nu finalizează la timp; tensionat, cu tendinţe obsesionale.
HIPERPERSEVERENŢĂ
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: ambiţios, face tot posibilul să-şi atingă obiectivele şi este capabil de numeroase realizări pozitive; curajos şi revendicativ
Riscuri: vindicativ, ranchiunos, nu uită şi nu iartă uşor; suspicios. neîncrezător; face orice pentru a-şi atinge scopurile; machiavelic.
NESTĂPÂNIRE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: harnic, direct şi asertiv, rezistent la efort şi muncă fizică
Riscuri: impulsiv, nerăbdător, îşi controlează greu impulsurile; se enervează foarte repede; irascibil şi conflictual.
HIPERTIMIE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: dinamic, plin de energie, optimist, promt în luarea deciziilor sau în a trecere la fapte; implicat; cu multe idei şi iniţiative;
Riscuri: pripit, agitat şi împrăştiat, se iroseşte în acţiuni neesenţiale (agitaţie sterilă); trece prea uşor peste eşecuri, superficial
DISTIMIE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: serios, cu principii solide, calm, evită riscurile şi nu tolerează „superficialitatea" colegilor; constant în ceea ce face;
Riscuri: apatic, lent, fără energie, neimplicat; nesociabil şi taciturn
INSTABILITATE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: mobil emoţional, rezonează rapid la trăirile celorlalţi sau la întâmplări fericite sau nefericite;
Riscuri: imprevizibil, inconstant şi greu de înţeles datorită reacţiilor emoţionale contradictorii; superficial; labil emoţional.
EXALTARE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: entuziast, înflăcărat, militează intens pentru cauze nobile superioare şi altruiste; trăieşte intens; plin de compasiune;
Riscuri: nerealist şi supraoptimist, nu vede toate datele problemei; face faţă greu dificultăţilor; exagerat în reacţii, surescitat.
ANXIETATE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: prudent, evită disputele şi conflictele; conformist, se aliază opiniei majorităţii; bun coechipier;
Riscuri: temător, anxios (stare generală de teamă fără obiect); evită să îşi spună opinia; îi este greu să se afirme; docil.
EMOTIVITATE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: sensibil, empatic, cu reacţii de mare sensibilitate în sfera sentimentelor subtile, spirituale; inimă sensibilă, „duioasă";
Riscuri: timid, impresionabil, uşor de destabilizat; suportă greu traumele
NEVROTISM
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: atent, nonconflictual şi prevenitor în relaţiile cu ceilaţi; om de echipă dacă îi sunt respectate sensibilităţile
Riscuri: vulnerabil, complexat, emotiv şi anxios; uşor afectat de remarci negative sau de evenimente negative; indecis, stimă scăzută;
DEPENDENŢĂ
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: supus, maleabil şi ascultător, respectă opinia celorlalţi şi se conformează sarcinilor trasate de alţii; bun executant;
Riscuri: indecis, nesigur pe deciziile luate; dependent de sfaturile şi suportul celorlalţi;
DEZIRABILITATE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avantaje: prezentabil; impresionează şi ştie să se facă perceput ca o persoană onestă, valoroasă, de încredere etc.
Riscuri: tendinţă de faţadă; nerealist în autoevaluare; crede despre sine şi afirmă că este mult mai bun decât este în realitate; mincinos

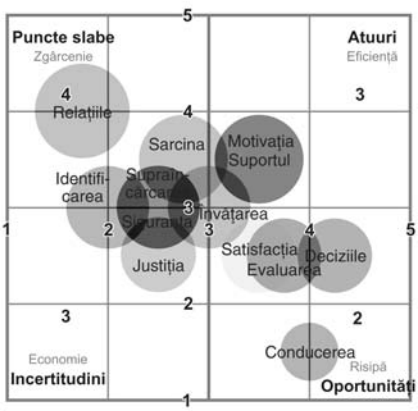
Anexa II.9. Mod de prezentare a graficelor comparative (extras)



Anexa II.10. Moduri de prezentare a percepţiilor colective pe factori (extrase)

Semnificaţii colective acordate factorilor evaluaţi

Atuuri, slăbiciuni şi posibile ameninţări



Descrierea semnificaţiei pe cadrane

Atuuri
- eficienţa sistemului motivaţional
- condiţiile oferite pentru performanţă
- condiţiile pentru învăţarea organizaţională

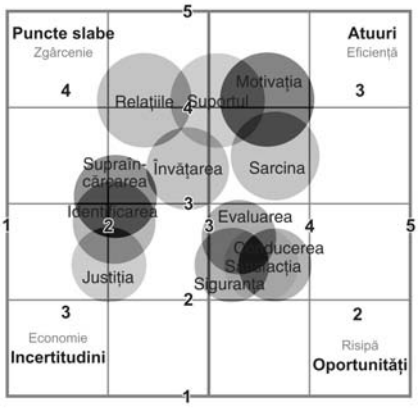
Puncte slabe
- claritatea obiectivelor şi sarcinilor
- calitatea relaţiilor interpersonale
- ataşamentul şi identificarea cu firma
- gradul de încărcarea în muncă
- încrederea şi securitatea profesională

Incertitudini
- echitatea în relaţiile cu angajaţii

Oportunităţi
- stilul de conducere al şefilor
- modul de evaluare a activităţii
- calitatea sistemului decizional
- nivelul satisfacţiei profesionale

Semnificaţii colective acordate factorilor evaluaţi

Atuuri, slăbiciuni şi posibile ameninţări



Descrierea semnificaţiei pe cadrane

Atuuri
- claritatea obiectivelor şi sarcinilor
- eficienţa sistemului motivaţional
- condiţiile oferite pentru performanţă

Puncte slabe
- calitatea relaţiilor interpersonale
- condiţiile pentru învăţarea organizaţională
- gradul de încărcarea în muncă

Incertitudini
- echitatea în relaţiile cu angajaţii
- ataşamentul şi identificarea cu firma

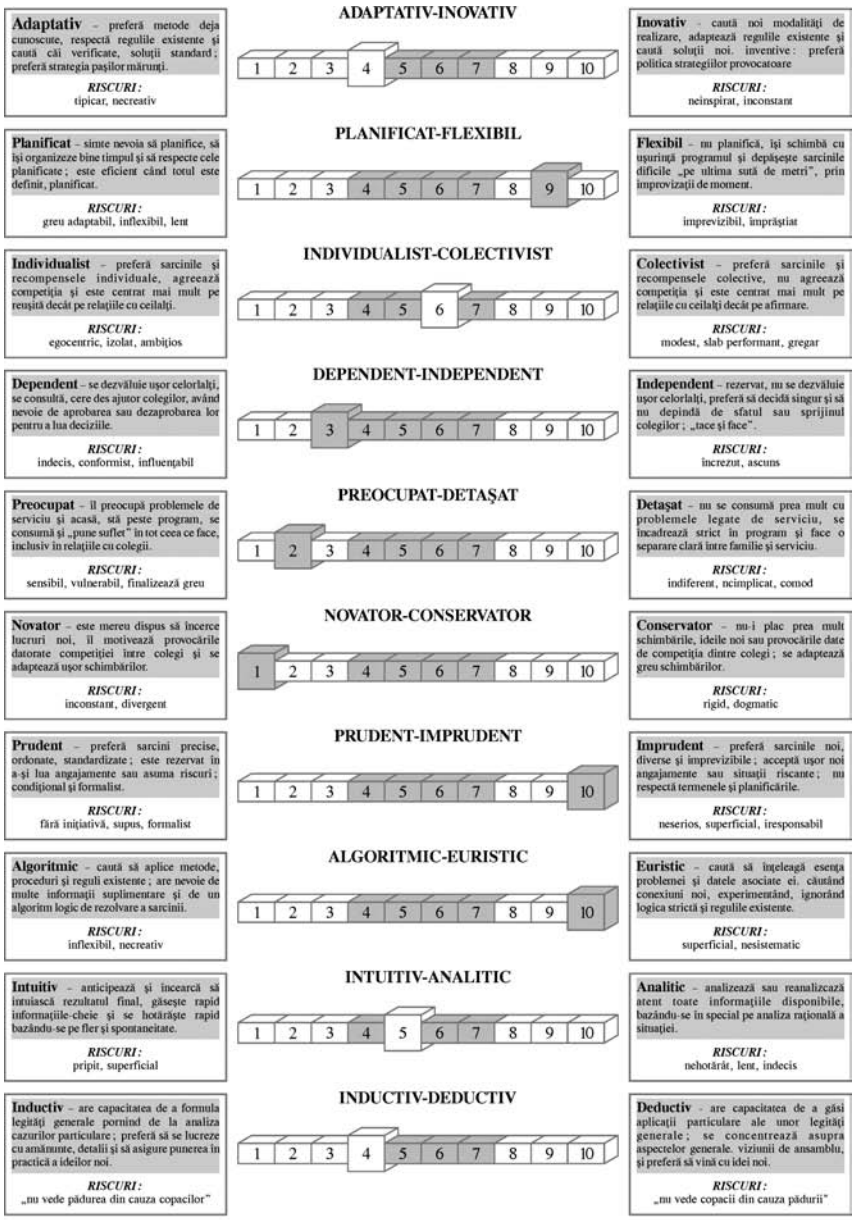
Oportunităţi
- stilul de conducere al şefilor
- modul de evaluare a activităţii
- calitatea sistemului decizional
- nivelul satisfacţiei profesionale
- încrederea şi securitatea profesională

Anexa II.11. Mod de prezentare a sugestiilor angajaţilor (extras)

Probleme – Cauze – Soluţii

Problema	Cauza	Soluția
lipsa persoanelor cu experiență	schimbări dese ale conducerii direcției	stabilitate la nivelul conducerii
consultare dificilă în anumite probleme cu persoanele din conducere	conducerea implicată în prea multe proiecte nu vizează activitatea direcției	schimbarea atitudinilor persoanelor din conducere
acordarea de stimulente financiare pe criterii nedefinite clar	teama de a nu induce angajaților sentimentul de inutilitate	mai mare transparentpă în acordarea acestor stimulente
transmiterea cunoştinţelor profesionale între colegi	dezinteresul față de munca colegului	responsabilizare cu munca intregului colectiv
repartizarea unor sarcini care nu intră in atribuțiile mele	necunoaşterea exactă a sarcinilor fiecărui angajat; lipsa personalului	reorganizarea personalului în funcție de sarcinile existente
mediul de lucru	număr ridicat de persoane în acelaşi birou, gălăgie	reorganizarea birourilor în funcție de sarcinile angajaților, astfel încât cei care au de lucru să nu fie dernjați de ceilalți
lipsa organizării	insuficient timp acordat colectivului din partea şefului	
lipsa comunicării între colegi	invidia	aşteptăm sugestii din partea psihologului
dotarea cu echipamente şi sisteme de informare	lipsa fondurilor	achiziționarea echipamentelor necesare
lipsa persoanelor cu experiență	schimbări dese ale conducerii direcției	stabilitate la nivelul conducerii
consultare dificilă în anumite probleme cu persoanele din conducere	conducerea implicată în prea multe proiecte nu vizează activitatea direcției	schimbarea atitudinilor persoanelor din conducere
acordarea de stimulente financiare pe criterii nedefinite clar	teama de a nu induce angajaților sentimentul de inutilitate	mai mare transparență în acordarea acestor stimulente
transmiterea cunoştinţelor profesionale între colegi	dezinteresul față de munca colegului	responsabilizare cu munca întregului colectiv
repartizarea unor sarcini care nu intra în atribuțiile mele	necunoaşterea exacta a sarcinilor fiecărui angajat; lipsa personalului	reorganizarea personalului în funcție de sarcinile existente
mediul de lucru	număr ridicat de persoane în acelaşi birou, gălăgie	reorganizarea birourilor în funcție de sarcinile angajaților, astfel încât cei care au de lucru să nu fie dernjati de ceilalți
lipsa organizării	insuficient timp acordat colectivului din partea şefului	
lipsa comunicării între colegi	invidia	aşteptăm sugestii din partea psihologului
dotarea cu echipamente şi sisteme de informare	lipsa fondurilor	achiziționarea echipamentelor necesare
lipsa persoanelor cu experienta	schimbări dese ale conducerii direcției	stabilitate la nivelul conducerii
consultare dificilă în anumite probleme cu persoanele din conducere	conducerea implicată în prea multe proiecte nu vizează activitatea direcției	schimbarea atitudinilor persoanelor din conducere

Anexa II.12. Chestionarul SM (stil de muncă): descrierea sintetică a factorilor


ADAPTATIV-INOVATIV
Adaptativ – preferă metode deja cunoscute, respectă regulile existente şi caută căi verificate, soluţii standard; preferă strategia paşilor mărunţi.
RISCURI: tipicar, necreativ
Inovativ – caută noi modalităţi de realizare, adaptează regulile existente şi caută soluţii noi, inventive: preferă politica strategiilor provocatoare
RISCURI: neinspirat, inconstant
PLANIFICAT-FLEXIBIL
Planificat – simte nevoia să planifice, să îşi organizeze bine timpul şi să respecte cele planificate; este eficient când totul este definit, planificat.
RISCURI: greu adaptabil, inflexibil, lent
Flexibil – nu planifică, îşi schimbă cu uşurinţă programul şi depăşeşte sarcinile dificile „pe ultima sută de metri", prin improvizaţii de moment.
RISCURI: imprevizibil, împrăştiat
INDIVIDUALIST-COLECTIVIST
Individualist – preferă sarcinile şi recompensele individuale, agreează competiţia şi este centrat mai mult pe reuşită decât pe relaţiile cu ceilalţi.
RISCURI: egocentric, izolat, ambiţios
Colectivist – preferă sarcinile şi recompensele colective, nu agreează competiţia şi este centrat mai mult pe relaţiile cu ceilalţi decât pe afirmare.
RISCURI: modest, slab performant, gregar
DEPENDENT-INDEPENDENT
Dependent – se dezvăluie uşor celorlalţi, se consultă, cere des ajutor colegilor, având nevoie de aprobarea sau dezaprobarea lor pentru a lua deciziile.
RISCURI: indecis, conformist, influenţabil
Independent – rezervat, nu se dezvăluie uşor celorlalţi, preferă să decidă singur şi să nu depindă de sfatul sau sprijinul colegilor; „tace şi face".
RISCURI: încrezut, ascuns
PREOCUPAT-DETAŞAT
Preocupat – îl preocupă problemele de serviciu şi acasă, stă peste program, se consumă şi „pune suflet" în tot ceea ce face, inclusiv în relaţiile cu colegii.
RISCURI: sensibil, vulnerabil, finalizează greu
Detaşat – nu se consumă prea mult cu problemele legate de serviciu, se încadrează strict în program şi face o separare clară între familie şi serviciu.
RISCURI: indiferent, ncimplicat, comod
NOVATOR-CONSERVATOR
Novator – este mereu dispus să încerce lucruri noi, îl motivează provocările datorate competiţiei între colegi şi se adaptează uşor schimbărilor.
RISCURI: inconstant, divergent
Conservator – nu-i plac prea mult schimbările, ideile noi sau provocările date de competiţia dintre colegi; se adaptează greu schimbărilor.
RISCURI: rigid, dogmatic
PRUDENT-IMPRUDENT
Prudent – preferă sarcini precise, ordonate, standardizate; este rezervat în a-şi lua angajamente sau asuma riscuri; condiţional şi formalist.
RISCURI: fără iniţiativă, supus, formalist
Imprudent – preferă sarcinile noi, diverse şi imprevizibile; acceptă uşor noi angajamente sau situaţii riscante; nu respectă termenele şi planificările.
RISCURI: neserios, superficial, iresponsabil
ALGORITMIC-EURISTIC
Algoritmic – caută să aplice metode, proceduri şi reguli existente; are nevoie de multe informaţii suplimentare şi de un algoritm logic de rezolvare a sarcinii.
RISCURI: inflexibil, necreativ
Euristic – caută să înţeleagă esenţa problemei şi datele asociate ei, căutând conexiuni noi, experimentând, ignorând logica strictă şi regulile existente.
RISCURI: superficial, nesistematic
INTUITIV-ANALITIC
Intuitiv – anticipează şi încearcă să intuiască rezultatul final, găseşte rapid informaţiile-cheie şi se hotărăşte rapid bazându-se pe fler şi spontaneitate.
RISCURI: pripit, superficial
Analitic – analizează sau reanalizează atent toate informaţiile disponibile, bazându-se în special pe analiza raţională a situaţiei.
RISCURI: nehotărât, lent, indecis
INDUCTIV-DEDUCTIV
Inductiv – are capacitatea de a formula legităţi generale pornind de la analiza cazurilor particulare; preferă să se lucreze cu amănunte, detalii şi să asigure punerea în practică a ideilor noi.
RISCURI: „nu vede pădurea din cauza copacilor"
Deductiv – are capacitatea de a găsi aplicaţii particulare ale unor legităţi generale; se concentrează asupra aspectelor generale, vizionii de ansamblu, şi preferă să vină cu idei noi.
RISCURI: „nu vede copacii din cauza pădurii"

* Sunt luaţi în calcul în interpreţi doar factorii care au valori extreme (1, 2, 3 şi 8, 9, 10).

Anexa II.13. Scala SPMM – *stil persuasiv manipulativ/ moral* (set de itemi pentru pretestare)

1) *Pot spune despre mine că :*
   - ❒ prefer să vând numai produsele în care cred ;
   - ❒ pot vinde orice produs.
2) *Atunci când vând un produs :*
   - ❒ prefer să pornesc de la nevoia clientului ;
   - ❒ încerc să pun în valoare, în primul rând, calitatea produsului.
3) *În relaţia cu un client nou, la prima întâlnire, obiectivul este să :*
   - ❒ îi vând neapărat ceva ;
   - ❒ îi fac cunoscute avantajele colaborării cu mine.
4) *Atunci când vând un produs :*
   - ❒ las timp clientului pentru a lua o decizie ;
   - ❒ insist să îl conving să cumpere produsul pe loc.
6) *Când prezint clienţilor un produs de calitate mai slabă :*
   - ❒ nu menţionez deloc elementele negative ;
   - ❒ le menţionez în egală măsură cu cele pozitive.
7) *În situaţia în care un client refuză oferta mea.*
   - ❒ insist până îl conving să accepte să discute cu mine ;
   - ❒ renunţ pe moment şi încerc să stabilesc o altă întâlnire.
8) *În relaţia cu clientul prefer :*
   - ❒ să îi ofer toate informaţiile despre produs, inclusiv dezavantajele ;
   - ❒ să îi prezint doar avantajele produsului.
9) *Ceilalţi îmi pot reproşa că sunt :*
   - ❒ excesiv de corect/onest ;
   - ❒ un pic cam manipulativ.
10) *În relaţiile cu ceilalţi este mai bine :*
   - ❒ să spui întotdeauna adevărul ;
   - ❒ să ascunzi uneori adevărul.
11) *Pentru a convinge un client dificil, prefer să apelez la :*
   - ❒ argumente obiective, raţionale ;
   - ❒ argumente subiective, emoţionale.
12) *Nu mă simt bine dacă :*
   - ❒ las un client să plece fără a-l fi convins ;
   - ❒ conving un client distorsionând un pic adevărul despre produs.
13) *Când vând un produs :*
   - ❒ încerc să demonstrez utilitatea acestuia descriind detaliile tehnice ;
   - ❒ prezint (mai degrabă) clientului în ce mod i se va îmbunătăţi sau înfrumuseţa viaţa.
14) *Pentru obţinerea unui contract :*
   - ❒ mă rezum la mijloacele clasice de abordare şi convingere ;
   - ❒ folosesc toate mijloacele posibile pentru a convinge clientul.

Anexa II.14. Probe psihologice folosite în evaluarea psihologică

I. *Profilul global al personalităţii*	*Chestionar Big Five©plus*	*45 de minute*
1. *Extraversie* 1.1. afectivitate (*friendliness*) 1.2. sociabilitate (*gregariousness*) 1.3. asertivitate (*asertiveness*) 1.4. activitate (*activity level*) 1.5. excitabilitate (*excitement seeking*) 1.6. veselie (*cheerfulness*) 2. *Agreabilitate* 2.1. încredere (*trust*) 2.2. moralitate (*morality*) 2.3. altruism (*altruism*) 2.4. cooperare (*cooperation*) 2.5. modestie (*modesty*) 2.6. compasiune (*sympathy*) 3. *Nevrozism* 3.1. anxietate(*anxiety*) 3.2. furie (*anger*) 3.3. depresie (*depression*) 3.4. timiditate (*timidity*) 3.5. exagerare (*immoderation*) 3.6. vulnerabilitate (*vulnerability*) 4. *Conştiinciozitate* 4.1. eficienţă personală (*self-efficacy*) 4.2. ordine/planificare (*orderliness*) 4.3. rigiditate morală (*dutifulness*) 4.4. ambiţie (*achievement-striving*) 4.5. perseverenţă (*self-discipline*) 4.6. prudenţă (*cautiousness*) 5. *Deschidere* 5.1. imaginaţie (*imagination*) 5.2. interes artistic (*artistic interest*) 5.3. emoţionalitate (*emotionality*) 5.4. spirit aventurier (*adventurousness*) 5.5. intelect (*intellect*) 5.6. liberalism (*liberalism*)	*Descrierea globală şi completă a personalităţii* *Chestionarul Big Five©plus* este capabil să ofere, în condiţii de control al dezirabilităţii sociale, un profil de personalitate exhaustiv, atât prin raportare la cei *cinci factori principali* cât, mai ales, prin raportare la cei *30 de factori secundari*. Este vorba de o probă autohtonă de evaluare a personalităţii, construită după modelul Big Five (perspectiva propusă de Goldberg, 1999), în care, în scopul *diminuării tendinţei de faţadă*, am preferat formularea de aserţiuni cu două variante de răspuns, persoanele investigate fiind solicitate să aleagă varianta care îi caracterizează cel mai bine sau este cea mai conformă cu felul său obişnuit de a gândi, simţi sau acţiona. În întreg procesul de operaţionalizare am urmărit ca *ambele variante de răspuns să fie la fel de dezirabile sau indezirabile*, pentru a diminua tendinţa persoanelor de a da răspunsuri conformiste sau dezirabile. În final se obţine un *screening complet al personalităţii individuale*, chestionarul integrând evaluarea celor mai importante dimensiuni ale personalităţii umane individuale.	240 de întrebări cu răspunsuri la alegere între două variante dihotomice.

II. *Implicarea motivaţională*	*Chestionar IM 408*	*20 de minute*
1. *Implicare socială* (recunoaştere) 2. *Implicare hedonistă* (plăcere) 3. *Implicare instrumentală* (recompensă) 4. *Implicare internalistă* (provocare) 5. *Motivaţie intrinsecă* 6. *Motivaţie extrinsecă* 7. *Motivaţie centrată pe scop* 8. *Motivaţie centrată pe sine*	*Orientarea motivaţională individuală* În activitatea profesională este relevantă orientarea motivaţională dominantă a angajatului, preferinţa sau tendinţa unei persoane de a fi motivată de anumite tipuri de recompense, de a fi atrasă de anumite tipuri de obiective. *Chestionarul IM 408* evaluează în ce măsură un angajat munceşte pentru că îi place ceea ce face, pentru că este în căutarea provocării/autodepăşirii, pentru că îi place să câştige mai mult sau pentru că are nevoie de recunoaşterea şi aprecierea celorlalţi.	40 de întrebări cu răspunsuri la alegere între două variante dihotomice
III. *Dimensiunile accentuate*	*Chestionar DA*[13profile]	*25 de minute*
1. *Demonstrativitate* 2. *Hiperexactitate* 3. *Hiperperseverenţă* 4. *Nestăpânire* 5. *Hipertimie* 6. *Distimie* 7. *Labilitate* 8. *Exaltare* 9. *Anxietate* 10. *Emotivitate* 11. *Nevrotism* 12. *Dependenţă* 13. *Dezirabilitate*	*Surprinderea dimensiunilor accentuate/vulnerabile ale personalităţii*. Personalitatea umană mai poate fi descrisă şi în termeni de „trăsături accentuate", trăsături individuale destul de evidente în comportamentul zilnic al unei persoane. Aceste trăsături accentuate pot „da farmec" personalităţii unui angajat, pot funcţiona chiar ca atuuri personale sau profesionale, dar, de cele mai multe ori, semnalează o personalitate cu „probleme", ele putându-se manifesta şi ca factor perturbator al activităţii sociale şi profesionale (aspecte vulnerabile ale personalităţii). Evaluarea trăsăturilor accentuate este necesară atât în *evaluarea psihologică periodică* ce ţine de medicina muncii (identificarea posibilelor aspecte vulnerabile ale personalităţii), cât şi în *procesul de selecţie profesională* (evidenţierea atuurilor şi a punctelor slabe ale candidaţilor prin raportare la solicitările locului de muncă).	151 de întrebări cu răspunsuri dihotomice de tip „da" sau „nu"

IV. *Stilul de lucru în sarcină*	*Chestionar SM*	*20 de minute*
Stilul preferat în realizarea sarcinilor : 1. *adaptativ-inovativ* 2. *planificat-flexibil* 3. *individualist-colectivist* 4. *dependent-independent* 5. *implicat-detaşat* 6. *novator-conservator* 7. *prudent-imprudent* 8. *intuitiv-analitic* 9. *algoritmic-euristic* 10. *inductiv-deductiv*	*Stilul individual de abordare a sarcinile individuale* depinde de un set de factori eterogeni, de natură motivaţională, afectivă, cognitivă, aptitudinală şi atitudinală care, prin combinaţia lor, determină modalitatea unică a individului de a se raporta la muncă şi la scopurile profesionale (individuale şi organizaţionale). Cunoaşterea stilului de lucru, a modului în care angajaţii se comportă, gândesc, simt şi acţionează la locul de muncă contribuie la realizarea profilului potenţialului angajat, la identificarea „compatibilităţii" dintre acesta şi echipa deja formată sau organizaţie.	100 de itemi cu răspunsuri la alegere între două variante dihotomice.
V. *Inteligenţa emoţională*	*Chestionar INEM*	*35 de minute*
1. *înţelegerea emoţiilor personale* 2. *înţelegerea emoţiilor celorlalţi* 3. *reglarea propriilor emoţii* 4. *reglarea emoţiilor celorlalţi* 5. *dezirabilitate socială*	*Caracteristicile inteligenţei emoţionale* Persoanele inteligente emoţional sunt în mai mare măsură capabile să-şi controleze emoţiile proprii, să se automotiveze şi să persevereze în faţa frustrărilor, să-şi regleze stările de spirit astfel încât să poată influenţa emoţiile şi conduitele celorlalţi, realizând o mai bună performanţă generală comparativ cu celelalte persoane. *Chestionarul INEM* permite evaluare a patru factori-cheie ai inteligenţei emoţionale individuale.	60 de întrebări cu răspunsuri pe scale dihotomice de tip „adevărat"/„fals"

Anexa II.15. Etape ale organizării activităţii (varianta B personalizată)

1. IDENTIFICAREA „PROFILULUI PSIHOLOGIC AL ANGAJATULUI PERFORMANT”	Durata	Costuri
1.1. *Analiza, negocierea şi stabilirea contractului de consultanţă*	*0*	0
1.2. *Stabilirea probelor psihologice utilizate în cercetare (minimum 15 factori psihologici evaluaţi)*	*1 lună*	500
1.3. *Completarea setului de probe psihologice de către categoriile de angajaţi vizaţi de analiză (minimum 130 de angajaţi/categorie profesională ; aplicări colective)*	*1 lună*	900
1.4. *Înregistrarea punctajelor/calificativelor obţinute de către angajaţii la ultima evaluare a activităţii profesionale (date oferite de companie)*	*1 lună*	200
1.5. *Realizarea bazei de date ; analize statistice preliminare*	*1 lună*	900
1.6. *Analiza aprofundată a datelor ; identificarea factorilor psihologici*	*1 lună*	1.500
1.7. *Generarea raportului final : „trăsături de personalitate asociate performanţei în compania...”*	*1 lună*	900
TOTAL	*6 luni*	5.900 Euro

Rezultate finale aşteptate :

- lista trăsăturilor de personalitate asociate performanţei ;
- profiluri ale angajaţilor performanţi pentru 3-5 categorii profesionale distincte ;
- clarificarea/conştientizarea legăturilor dintre performanţă şi factorii ei predictivi.

2. CONSTRUCŢIA UNUI INSTRUMENT STANDARDIZAT DE EVALUARE ŞI PROGNOSTIC	Durata	Costuri
2.1. *Identificarea factorilor relevanţi pentru performanţă şi operaţionalizarea lor (cel puţin 5 factori de personalitate)*	*1 lună*	500
2.2. *Izolarea factorilor din probele aplicate şi/sau reformularea itemilor care vor forma instrumentul dedicat de evaluare şi prognostic*	*1 lună*	1.700
2.3. *Verificarea consistenţei interne (α Cronbach) a factorilor evaluaţi ; construcţia modelelor predictive prin raportare la performanţă*	*1 lună*	1.500
2.4. Redactarea formei finale a instrumentului personalizat de evaluare ; redactarea consemnului şi a instrucţiunilor specifice de aplicare şi interpretare	*1 lună*	2.100
2.5. Construirea etaloanelor specifice pentru categoriile profesionale vizate	*1 lună*	1.500
2.6. Generarea raportului final : „Kit standardizat de evaluare psihologică entry level *compania ... X... ” (step „X”)*	*1 lună*	900
TOTAL	*6 luni*	8.200 Euro

Rezultate finale aşteptate :

- un *instrument standardizat de evaluare psihologică* (minimum 5 factori, construit în funcţie datele asociate performanţei în firmă, adaptat specificului acesteia şi cu drept de utilizare exclusivă) ;
- etaloane profesionale specifice fiecărei categorii profesionale analizate ;
- ecuaţii de predicţie a performanţei angajaţilor în funcţie de combinaţia variabilelor psihologice predictori ai performanţei.

3. CONSTRUCŢIA PROCEDURILOR AUXILIARE DE EVALUARE ŞI PROGNOSTIC	Durata	Costuri
3.1. *Definirea unei strategii de recrutare şi selecţie la nivelul companiei în funcţie de indicatorii de performanţă identificaţi*	*1 lună*	500
3.2. *Construirea, pretestarea şi optimizarea* Ghidului de evaluare a realizărilor profesionale *ale candidatului*	*1 lună*	900
3.3. *Construirea, pretestarea şi optimizarea* Ghidului de interviu *(seturi de întrebări-cheie de evaluare a aspectelor psihologice)*	*1 lună*	900
3.4. *Construirea, pretestarea şi optimizarea* Grilei de observaţie *(categorii de comportamente tipice evaluate în timpul interacţiunilor cu candidatul)*	*1 lună*	900
3.5. *Construirea, pretestarea şi optimizarea altor probe de evaluare a factorilor psihologici relevanţi (probe semisituaţionale)*	*1 lună*	800
3.6. *Generarea raportului final : „Proceduri auxiliare de evaluare şi prognostic în compania ... X... ”*	*1 lună*	900
TOTAL	*7 luni*	4.900 Euro

Rezultate finale aşteptate :

- sugestii vizând definirea strategiei de recrutare şi de selecţie la nivelul companiei ;
- un *Ghid de evaluare a realizărilor profesionale* ale candidatului ;
- un *Ghid de interviu* conţinând un set de întrebări-cheie de evaluare a aspectelor psihologice relevante, particularizat pentru fiecare dintre cele 3-5 categorii profesionale ;
- o *Grilă de observaţie* propunând indicatori de evaluare a comportamentelor tipice în cadrul interacţiunilor cu candidatul ;
- probe suplimentare de evaluare a factorilor psihologici relevanţi (probe semisituaţionale).

Partea a III-a

Contextul evaluării psihologice

7. Restricții ale evaluării psihologice în context profesional
8. Evaluarea psihologică la angajare (în selecția profesională)
9. Evaluarea psihologică periodică (în medicina muncii)
10. Evaluarea psihologică în alte contexte profesionale

În capitolele anterioare am prezentat principalele legi şi norme care guvernează activitatea generală a psihologului şi activitățile specifice de evaluare psihologică individuală, apoi am realizat o descriere a principalelor concepte psihologice cu care vom opera în evaluarea psihologică, argumentând relevanța lor pentru finalitatea procesului de evaluare psihologică: predicția performanței.

În următoarele patru capitole vom face o descriere a situațiilor specifice în care examenul de evaluare psihologică este recomandat în practica organizațională.

Pentru început, în capitolul 7, vom atrage atenția asupra limitelor impuse examenului de evaluare psihologică de normele legale şi deontologice actuale. Altfel spus, ne propunem să convingem practicienii psihologi că, în afara unor situații clar definite, evaluarea psihologică în context organizațional trebuie făcută cu prudență, aplicarea unei astfel de proceduri putând fi considerată un abuz.

În capitolul 8 vom descrie etapele uneia dintre cele mai cunoscute proceduri utilizate în managementul resurselor umane – procesul de recrutare şi selecție profesională –, punând accentul pe rolul variabilelor psihologice şi al examenului de evaluare psihologică în cadrul acestui proces.

În capitolul 9 vom face o descriere succintă a unei alte situații tipice în care este utilizată evaluarea psihologică – procesul de evaluare medicală şi psihoaptitudinală periodică –, situație în care evaluarea psihologică este strict reglementată de norme legale şi deontologice.

În capitolul final al acestei părți vom prezenta câteva situații/contexte organizaționale în care putem utiliza evaluarea psihologică, dar fără a o considera o etapă eliminatorie sau o procedură care să ofere calificative de tip „apt" sau „inapt".

Descrierea modului de identificare şi operaționalizare a variabilelor psihologice relevate pentru procesul de evaluare psihologică, dar şi a celei efectiv de organizare şi coordonare a examenului de evaluare psihologică vor face obiectul altor secțiuni în cadrul acestui volum.

7. Restricţii ale evaluării psihologice în context profesional

Scopul acestui capitol este de a atrage atenţia asupra faptului că evaluarea psihologică în context organizaţional trebuie realizată doar în anumite situaţii, unele dintre ele reglementate legal, că ea nu trebuie folosită abuziv, chiar dacă se găsesc justificări legale pentru aceasta, şi că nu poate sta la baza unor decizii de disponibilizare a persoanelor evaluate.

Având precizat cadrul legal al evaluării psihologice (prin răspunsul la întrebarea „Cine şi în ce condiţii legale poate realiza evaluarea psihologică?"), fiind definite conceptele şi metodologia recomandate pentru acest gen de evaluare (prin răspunsul la întrebarea „Care sunt conceptele şi metodele utilizate în evaluarea psihologică în context profesional?"), este timpul să trecem la următoarea etapă a demersului nostru: descrierea contextelor organizaţionale în care este recomandată evaluarea psihologică (răspunzând la întrebarea „În ce momente sau situaţii organizaţionale este recomandată evaluarea psihologică?").

La această întrebare trebuie să oferim răspunsuri detaliate, din cel puţin două raţiuni. În primul rând, pentru că activitatea de evaluare psihologică în context profesional nu poate fi realizată în orice situaţii, fiind reglementată legal şi deontologic. Există situaţii în care evaluarea psihologică poate fi considerată un abuz, o încălcare a normelor legale sau, dacă are temei legal, poate fi totuşi „la limita legalităţii", încălcând sau forţând normele deontologice.

Un al doilea motiv ţine de nevoia de clarificare a scopurilor demersului de evaluare psihologică în context profesional şi de definirea etapelor pe care trebuie să le parcurgă psihologul practician pentru fiecare tip de evaluare/context în parte. Vom oferi câteva repere privind situaţiile în care evaluarea psihologică în context profesional este recomandată şi vom defini etapele şi procedurile pentru fiecare dintre aceste situaţii de evaluare. Descrierea modului de identificare şi operaţionalizare a variabilelor psihologice relevante pentru procesul de evaluare psihologică, cât şi a modului efectiv de organizare şi coordonare a examenului de evaluare psihologică vor fi obiectul altor secţiuni în cadrul acestui volum.

Aşa cum am mai afirmat, evaluarea psihologică în context profesional, chiar dacă este solicitată de manager, medicul de medicina muncii sau de psiholog, nu poate fi realizată în orice situaţii, fără restricţii. Ea este justificată în primul rând la angajare, conducerea companiei/instituţiei având dreptul de a stabili criteriile în baza cărora îşi selectează angajaţii, cu respectarea normelor de nediscriminare pe motive etnice, de gen sau orientare sexuală. Evaluarea psihologică poate fi utilizată şi după ce o anumită persoană a fost angajată, dar ca formă de evaluare periodică şi numai pentru categoriile profesionale

prevăzute de lege (vezi HG nr. 355/11 aprilie 2007 modificată prin HG nr. 1169/25 noiembrie 2011). Utilizarea evaluării psihologice a personalului angajat în alte situaţii decât cele descrise nu este recomandată, ea putând fi interpretată ca un abuz.

Există situaţii în care, în mod excepţional, se pot aplica proceduri de evaluare psihologică individuală a personalului angajat, dar fără ca această evoluare să fie o etapă eliminatorie sau să ofere calificative de tipul „apt" sau „inapt". Aceste situaţii speciale sunt : a) promovare sau trimitere la specializare ; b) formarea unor echipe sau optimizarea muncii în echipă ; c) în un scop formativ, pentru identificarea nevoilor de formare ; e) în vederea consilierii profesionale şi orientării pentru dezvoltarea profesională (managementul carierei).

Reformulând cele afirmate mai sus, putem spune că examenul de evaluare psihologică este recomandat :

a) ca etapă/procedură în cadrul procesului de recrutare şi selecţie profesională (*evaluarea psihologică la angajare*) ;
b) ca etapă/procedură în cadrul procesului de evaluare medicală şi psihoaptitudinală periodică (*evaluarea psihologică periodică*) ;
c) ca etapă/procedură în alte câteva situaţii/contexte organizaţionale (*alte situaţii de evaluare psihologică*).

Sunt frecvente însă situaţiile în care psihologul practician este solicitat să facă o evaluare psihologică a tuturor angajaţilor sau măcar a celor cu funcţii de conducere, chiar dacă, potrivit legii, pentru acele categorii de angajaţi evaluarea psihologică nu este justificată ! Motivul ? Managerul doreşte să îşi cunoască mai bine angajaţii, să câştige timp în consolidarea unei relaţii profesionale de calitate... Cel puţin, acestea sunt intenţiile declarate. De multe ori, în spatele acestor intenţii stau curiozităţi personale nejustificate, percepţii stereotipe sau mitice privind rolul psihologului, ideea de manipulare a profilurilor de personalitate sau... dorinţa de a-i identifica „pe cei care au probleme" şi, uneori, nevoia de a face restructurări de personal.

Nu întotdeauna managerul conştientizează faptul că nu poţi disponibiliza un angajat doar pentru că nu îţi place profilul lui de personalitate sau că, dacă vrei să o faci pe motive psihologice, trebuie să demonstrezi că acel angajat că are deficienţe grave la nivel aptitudinal sau psihologic (ceea ce este destul de greu de demonstrat). Psihologul practician trebuie să îi explice managerului că, pentru a putea disponibiliza un angajat pe motive psihologice, trebuie identificate şi definite criterii psihologice foarte clare, prin raportare la sarcinile şi responsabilităţile unui loc de muncă, în funcţie de care, în mod obiectiv (prin studii ştiinţifice) un angajat poate fi declarat inapt. Altfel spus, trebuie să se demonstreze ştiinţific că acele deficienţe aptitudinale sau psihologice considerate criterii în evaluarea psihologică îl împiedică, în mod real, să îşi realizeze corect sarcinile profesionale. Mai mult, acele criterii psihologice trebuie operaţionalizate şi validate sub formă de indicatori măsurabili şi trebuie să se argumenteze (tot prin date ale cercetării ştiinţifice) care este nivelul considerat normal pentru un anumit indicator şi care este nivelul de la care un angajat poate fi considerat inapt. În plus, în următoarea etapă trebuie construite sau adaptate metodologii precise de măsurare a acelor indicatori consideraţi relevanţi, definite etaloanele specifice pentru categoriile profesionale vizate, stabilite condiţiile standardizate de aplicare a probelor psihologice etc.

Pentru punerea la punct a unor astfel de proceduri este nevoie de timp, competenţe de cercetare şi resurse la care un psiholog practician nu are, de obicei, acces. Numai dacă poate pune la punct astfel de proceduri validate prin date obiective, psihologul practician poate decide acordarea unui aviz psihologic de „inapt din punct de vedere aptitudinal/psihologic" şi recomanda angajatului alte sarcini profesionale/un alt loc de muncă. Atenţie ! Un astfel de aviz este valid doar pentru acele categorii profesionale definite de HG nr. 355 din 11 aprilie 2007 (modificată de HG nr. 1169 din 25 noiembrie 2011 ; vezi anexa I.5) privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor. Managerul trebuie să înţeleagă că punerea la punct a unui astfel de dispozitiv de evaluare poate dura luni sau chiar ani şi că un astfel de demers nu este la îndemâna oricărui psiholog practician. Mult mai uşor şi mai corect este să se ia decizii de relocare sau disponibilizare a angajaţilor în funcţie competenţele profesionale sau de performanţa lor profesională înregistrată la evaluările anterioare, factori obiectivi mult mai uşor de controlat de către managementul unei firme.

Pentru că este necesară o descriere a etapelor şi procedurilor recomandate pentru fiecare dintre cele trei situaţii de evaluare psihologică prezentate mai sus, vom dedica fiecăreia dintre ele câte un capitol : *evaluarea psihologică la angajare* ; *evaluarea psihologică periodică* ; *alte situaţii de evaluare psihologică*.

8. Evaluarea psihologică la angajare (în selecția profesională)

Scopul acestui capitol este de descrie procesului de recrutare şi selecţie profesională, una dintre principalele proceduri în care este folosită evaluarea psihologică în context organizaţional.
Pentru a defini mai exact cadrul în care se face evaluarea psihologică la angajare, vom descrie pe scurt atât etapele procesului de recrutare şi selecţie profesională, cât şi aspectele la care psihologul practician trebuie să fie atent, pentru a identifica rolul variabilelor psihologice în acest proces.
Vom prezenta succint informaţii referitoare la examenul de evaluare psihologică, etapă distinctă a procesului de recrutare şi selecţie profesională, mai multe detalii privind pregătirea, organizarea şi realizarea efectivă a acestui examen fiind oferite în ultima parte a acestui volum.

8.1. Etapele procesului de selecţie profesională

Vom prezenta modul de desfăşurare a unui proces de selecţie profesională, un algoritm de selecţie (dintre multele posibile) recomandat în special pentru selectarea candidaţilor care vizează poziţii de conducere. Ne putem gândi, de exemplu, la un director al departamentului de vânzări sau de marketing pentru o firmă specializată în comercializarea produselor de tip *fast-moving*, cu aproximativ 180 de angajaţi şi puncte de lucru în marile oraşe din ţară, dintre care 120 sunt agenţi de vânzări, 50 – personal auxiliar, 10 – directori de departament etc. În partea a doua acestui capitol, vom reveni cu descrierea succintă a unor variante de selecţie profesională ceva mai simple, alese în funcţie de raportul dintre *complexitatea funcţiei/postului* (implicit, importanţa acestuia) şi *resursele* de care dispune organizaţia (timp şi bani).

8.1.1. *Identificarea criteriilor de selecție*

Această etapă pregătitoare stă la baza procesului de selecţie şi asigură fundamentul întregului proces. Dacă reuşim definirea unor criterii clare, specifice postului pentru care se organizează procesul de selecţie profesională şi relevante pentru performanţa sau

contraperformanţa în acel post, atunci avem şanse mari ca, la finalul procesului, să recomandăm spre angajare persoanele cele mai potrivite. În caz contrar, dacă criteriile pe care le definim în această etapă sunt „aproximate", definite pe baza „intuiţiei" profesionale sau „copiate" din alte situaţii similare de evaluare, există riscul de a orienta greşit întregul proces de recrutare şi selecţie, recomandând în final persoane care nu se potrivesc prea bine cu solicitările postului vizat. În această ultimă situaţie, înseşi premisele acestui proces (criteriile de selecţie) pot fi false, irelevante pentru acel post, conducându-ne la concluzii eronate.

Această etapă ne oferă informaţii referitoare la criteriile pe care le vom folosi sau la calităţile pe care o persoană trebuie să le aibă pentru a corespunde postului scos la concurs. Fără această etapă nu putem decât să presupunem sau să ne imaginăm care ar fi criteriile în baza cărora am putea selecta o astfel de persoană (exigenţele unui anumit post pentru care organizăm concursul). Această etapă pregătitoare poate presupune două subetape distincte: *analiza exigenţelor postului* şi, în strictă dependenţă faţă de aceasta, *stabilirea criteriilor de selecţie*.

Analiza exigenţelor postului este posibilă numai dacă se realizează una dintre procedurile esenţiale şi tipice pentru managementul resurselor umane: analiza postului. În funcţie de rezultatele obţinute în urma procesului de analiză a postului sunt definite aşa-numitele *exigenţe ale postului*. Fişa exigenţelor postului conţine o descriere sintetică a *caracteristicilor profesionale* (nivel de studii, calificări, competenţe, experienţă profesională etc.) şi *psihologice* (aptitudini, dominante ale personalităţii, caracteristici cognitiv-intelectuale etc.) pe care trebuie să le aibă ocupantul postului analizat, descriere rezultată din procesul de analiză a funcţiei/postului. Aceste detalii sunt esenţiale pentru procesul de *recrutare şi selecţie profesională* şi stau la baza definirii criteriilor pe care le vom folosi în examenul de selecţie.

De cele mai multe ori însă, analiza postului nu este corect realizată, ea rezumându-se la copierea (din diverse surse) a unor fişe tipice de descriere a posturilor şi la completarea lor cu informaţii din firmă, specifice postului vizat, dar de multe ori incomplete. Chiar şi atunci când este corect făcută, în sensul că urmează procedurile tipice de analiză (*observaţie liberă*, *observaţie sistematizată*, *aplicarea unor chestionare/grile standardizate de analiză, interviu cu ocupantul postului*, *consultarea surselor suplimentare* etc.), rareori analiza postului se focalizează, folosind proceduri dedicate, pe identificarea *caracteristicilor psihologice* (aptitudini, dominante ale personalităţii, caracteristici cognitiv-intelectuale etc.) relevante pentru activitatea în acel post. Recomandăm verificarea corectitudinii cu care s-au realizat fişele de post, înainte de a le considera relevante pentru identificarea criteriilor de selecţie profesională. În capitolul 11 „Identificarea criteriilor de evaluare psihologică relevante pentru un anumit post" vom reveni asupra acestui subiect, oferind mai multe detalii despre posibilele strategii şi metodologii de evaluare a postului, centrate pe identificarea *caracteristicilor psihologice* necesare candidaţilor pentru un anumit post.

Stabilirea criteriilor de selecţie este etapa consecutivă analizei exigenţelor postului scos la concurs şi se realizează ţinând cont atât de fişa postului, cât şi de alte imperative ale momentului. De exemplu, managementul firmei vrea să angajeze un nou director de marketing (cel anterior urmând să se pensioneze), dar şi-ar dori o persoană cu experienţă în realizarea sau monitorizarea studiilor de piaţă, pentru că firma ar avea nevoie de realizarea unor astfel de studii, fie cu mijloace proprii, fie prin colaborarea cu firme specializate. În plus, şi-ar dori ca noul director de marketing să cunoască şi limba rusă, nu numai

engleza, intenţia firmei fiind de a-şi deschide noi pieţe în spaţiul exsovietic. De asemenea, managementul companiei şi-ar putea dori o persoană inovativă, deschisă la idei noi, evaluările interne susţinând modificarea strategiei de promovare care nu mai este pe gustul noilor generaţii de consumatori.

Având definite astfel de criterii, ele pot fi grupate în două clase:

a) *criterii eliminatorii* (cele care permit intrarea în competiţie a unor eventuali candidaţi şi care vor fi prezentate în anunţul de recrutare);
b) *criterii de departajare* (cele care vor permite diferenţierea între candidaţii care trec de filtrul criteriilor eliminatorii).

Fiecare dintre cele două clase (eliminatorii şi de departajare) pot utiliza atât criterii profesionale (de exemplu, *studii*, *nivel de calificare profesională*, *competenţe profesionale* sau *performanţe anterioare*), cât şi criterii psihologice (*aptitudini psihologice* relevante pentru postul solicitat, *pattern atitudinal* sau *trăsături de personalitate* favorabile performanţei în acel post).

Alegerea, definirea şi operaţionalizarea criteriilor profesionale pe care le vom folosi în cadrul procesului de selecţie profesională este relativ simplă. De exemplu, pentru postul de director de marketing în cadrul unei firme mici (50 de angajaţi) putem defini următoarele *criterii eliminatorii*: a) studii superioare în economie; b) o vechime de cel puţin trei ani în cadrul unui departament de marketing; c) cel puţin două stagii de formare/perfecţionare postuniversitară; d) cunoaşterea limbii engleze etc. Pentru acelaşi post pot fi propuse următoarele *criterii de departajare*: a) experienţa concretă în activităţi de promovare (1 – simplu participant/operator; 2 – membru în echipa de creare şi implementare a strategiei de promovare; 3 – coordonatorul campaniei de promovare; 4 – coordonatorul/şeful departamentului care a realizat mai multe campanii de promovare; de la 1 la „n" – numărul campaniilor la care a participat); b) interesul pentru formarea şi dezvoltarea profesională personală (numărul şi nivelul stagiilor de formare); c) distincţii, premii, realizări deosebite în domeniu (de exemplu, coordonarea campaniei de promovare care a dus la dublarea clientelei într-un an) etc.

Dacă definirea şi operaţionalizarea criteriilor profesionale sunt relativ simplu de realizat, definirea şi operaţionalizarea criteriilor psihologice (a caracteristicilor psihologice relevante pentru ocuparea unui post) sunt mult mai laborioase. În primul rând, pentru că realitatea psihologică este mai greu de surprins şi cuantificat decât cea care ţine de exigenţele strict profesionale. În al doilea rând, pentru că identificarea criteriilor psihologice relevante pentru performanţa/contraperformanţa într-un anumit post presupune realizarea unor analize de fineţe atât la nivel teoretic-conceptual, cât şi la nivel metodologic. Datorită importanţei şi complexităţii etapei de identificare a criteriilor psihologice de evaluare, am considerat că ar fi necesară o secţiune aparte în cadrul acestui volum (capitolul 11 „Identificarea criteriilor de evaluare psihologică relevante pentru un anumit post"), unde vom oferi mai multe detalii privind strategia de identificare a acestora.

Având definite criterii profesionale şi psihologice clare, specifice şi relevante pentru performanţa sau contraperformanţa în acel post, putem trece la definirea strategiei de recrutare a potenţialilor candidaţi.

8.1.2. *Formularea anunțului de recrutare*

Formularea anunţului este etapa prin care atragem candidaţii, provocându-i să participe la concursul pentru ocuparea postului. Dacă dorim să-i alegem pe cei mai buni, avem tot interesul ca oferta noastră să ajungă la cât mai mulţi dintre cei interesaţi şi apţi să ocupe postul respectiv. Deşi activitatea de recrutare poate avea mai multe forme şi se poate realiza prin mai multe proceduri, ea se bazează pe trei decizii-cheie: a) alegerea tipului/strategiei de recrutare (*recrutare „clasică"*; *recrutare „web"*; *recrutare internă*, *externă*, *mixtă* etc.); b) alegerea modalităţii de formulare a anunţului de recrutare (*formulare simplă/clasică*; *formulare „English"*, *formulare personalizată* etc.); c) alegerea canalelor de transmitere a anunţului cu postul scos la concurs (*jurnale locale*; *firme de recrutare*; *reviste specializate sau site-uri profesionale etc*.).

Pot fi descrise diferite tipuri sau strategii de recrutare, fiecare având implicaţii asupra procesului de evaluare psihologică. De exemplu, în cadrul recrutării „clasice", care se mai realizează încă de unele instituţii publice, candidatul trebuie să se deplaseze la sediul acelei instituţii şi să depună dosarul de candidatură. În cadrul departamentului de resurse umane, un funcţionar îi verifică dosarul de candidatură (atrăgând, eventual, atenţia asupra lipsei unor informaţii sau documente) şi oferă candidaţilor informaţii suplimentare despre post, sarcinile şi responsabilităţile acestuia, nivelul de salarizare. În acest fel se pot clarifica lucrurile şi se pot evita confuziile legate de denumirea postului sau de aşteptările prea optimiste ale candidaţilor.

În varianta „modernă" (web), depunerea candidaturii se face online, candidaţii trimiţând direct la compania angajatoare sau la o firmă intermediară de recrutare CV-ul şi eventualele documente suplimentare (formular de candidatură, recomandări, acte, diplome sau certificate de calificare). În acest caz, de regulă, candidaţii nu mai primesc un feedback imediat cu detalii privind corectitudinea întocmirii dosarului sau despre postul vizat. Spre deosebire de varianta „clasică", în care se presupune un număr limitat de candidaturi, un contact fizic şi un prim pas spre o relaţie personalizată, în varianta „modernă" depunerea candidaturii este oarecum impersonală: solicitanţii îşi depun candidaturile la mai multe companii şi/sau agenţii de recrutare. Abia spre finalul procesului de evaluare ei vor putea avea un contact direct cu reprezentanţii firmei care îi va angaja (activitatea de recrutare şi selecţie fiind coordonată de o firmă intermediară, specializată în recrutarea şi selecţia personalului), uneori acest contact amânându-se până în momentul semnării contractului.

În funcţie de politica de personal din companie şi de procedurile de stimulare şi loializare a candidaţilor, se poate decide selectarea din interiorul firmei a candidaţilor pentru ocuparea postului scos la concurs (recrutare internă), se poate hotărî o selectare a acestor candidaţi din afara firmei (recrutare externă) sau se poate alege o strategie prin care să se încurajeze, în egală măsură, participarea la concurs a ambelor categorii de angajaţi. Bineînţeles, fiecare dintre cele trei strategii are avantaje şi dezavantaje. De exemplu, în cadrul recrutării interne: putem afla cu uşurinţă multe informaţii relevante privind activitatea, comportamentul şi performanţele candidatului; acesta este familiarizat cu specificul activităţii şi culturii organizaţiei (necesitând un timp mai mic de integrare şi adaptare profesională); costurile vor fi mai mici şi, în eventualitatea angajării unei persoane din interior, sprijinim politica de personal orientată spre managementul carierei şi motivarea

angajaţilor prin oferirea şanselor de promovare profesională. În această situaţie de recrutare există şi o serie de dezavantaje evidente : riscăm să nu găsim candidaţi de foarte bună calitate, nu putem atrage oameni cu experienţă, modele şi proceduri noi achiziţionate în cadrul altor companii şi reducem astfel şansele de „împrospătare" a activităţii companiei. În mod similar, putem vorbi despre avantaje ale recrutării externe (şansa de a aduce în firmă oameni cu calităţile vizate de noi, cu expertiză interesantă achiziţionată în cadrul altor companii, capabili să revitalizeze atmosfera şi competiţia internă etc.) sau despre dezavantaje (costuri mai mari de recrutare ; dificultăţi în a afla informaţii relevante şi sigure despre valorile şi comportamentele profesionale reale ale persoanelor evaluate – tendinţa de faţadă fiind întotdeauna prezentă ; „sabotarea" strategiilor interne de motivare a angajaţilor bazate pe managementul carierei şi promovare etc.). La fel, o strategie mixtă de recrutare poate să ne ofere unele dintre avantajele descrise mai sus, dar şi, în egală măsură, dezavantaje.

După luarea deciziei privind strategia cea mai potrivită de atragere a candidaţilor, trebuie redactat anunţul de recrutare. Cel puţin în varianta sa simplă, clasică, un anunţ trebuie să conţină :

a) numele firmei/instituţiei pentru care se face recrutarea ;
b) denumirea postului/funcţiei din cadrul concursului (cu titulatura completă) ;
c) condiţiile minime solicitate (criteriile eliminatorii definite în etapa anterioară) ;
d) eventuale condiţii definite ca „avantaje" (dacă este cazul, o parte dintre criteriile de departajare definite în etapa anterioară) ;
e) documentele solicitate pentru depunerea candidaturii (CV, recomandări, copii după diplome/certificate de competenţe profesionale etc.) ;
f) data-limită şi locul/adresa (electronică sau poştală) la care se pot depune dosarele ;
g) adresa de poştă electronică şi numărul de telefon de la care se pot obţine informaţii suplimentare ;

Opţional, se pot oferi informaţii referitoare la postul scos la concurs, la avantajele acestuia, la posibilităţile de promovare etc.

Modul de formulare efectivă a anunţului, stilul de redactare şi tipul de informaţii suplimentare adăugate depind de interesul (obiectivele), competenţele şi talentul celor care îl concep. În spatele unui anunţ simplu poate sta rigoarea (ca stil de formulare), siguranţa (sentimentul că la anunţul companiei vor răspunde numeroşi candidaţi) sau... mai puţin talent în formularea unor astfel de mesaje. În mod similar, un anunţ complex şi nonconformist ne poate da detalii despre priceperea sau nonconformismul celor care îl redactează sau despre concurenţa pe piaţa locurilor de muncă (un anunţ neobişnuit atrage mai mulţi candidaţi).

Firma Feliax Optimus *scoate la concurs postul de director de vânzări. Candidaţii trebuie să aibă studii de licenţă în economie, o vechime de cel puţin trei ani la conducerea unui departament similar şi cel puţin două stagii de formare/perfecţionare postuniversitară. Cunoaşterea limbii engleze şi carnetul de conducere de categorie B sunt şi ele obligatorii. Vor fi apreciate experienţa concretă în activităţi de cercetare a pieţei, interesul pentru formarea şi dezvoltarea profesională personală, competenţele şi realizările deosebite în domeniul vânzărilor sau al studiilor de piaţă. Candidaţii interesaţi sunt rugaţi să trimită un CV (format european), o scrisoare de intenţie (maximum o pagină format A4), două recomandări şi copii după diplome de absolvire/calificare), până la data de 30 marie a.c., la adresa de e-mail optimusoffice@felix.ro. Mai multe informaţii se pot solicita la aceeaşi adresă de e-mail sau la numărul de telefon 0232…*

Putem opta pentru un anunţ simplu, redactat în limba română într-o manieră similară celei de mai sus, pentru un anunţ pretenţios, formulat în limba engleză, cum este cel de mai jos :

Position : Utility Engineer
PRO Sports Club *is the world's largest health club dedicated to unparalleled fitness, total luxury and expert advice. We are seeking only „top-notch" candidates to add to our staff of over 750 talented employees în our Bellevue and Seattle locations. As a part of our team, you'll enjoy the beautiful surroundings, fun and healthy people, experts în every field and unmatched benefits. Be one of the „Best of the Best" with us.*
The Utility Engineer performs preventative maintenance procedures as requested by the maintenance director. Responsibilities include landscaping and parking maintenance which includes lawn mowing, weeding, fertilizing, barking, litter pick-up, parking lot garbage and sweeping. Assist with cleaning of Spas and general cleaning & painting of mechanical rooms and equipment as needed. Must have general knowledge of various gas or electric tools for landscaping duties, such as parking lot sweeper, pruning tools, lawn mowers, manlifts. Skills în basic hand and power tools is required. Ability to communicate with other staff members effectively and în a professional manner is essential. This position requires a high level of physical activity. Qualified candidates must be able to effectively perform all physical requirements of the position as described above. Must be able to lift a minimum of 50 pounds. High School education or equivalent is required.

Sursa : http : //www.eduard.ro/2008/07/cum-se-scrie-un-anunt-de-angajare.html

sau pentru un anunţ personalizat, adaptat firmei şi nevoilor ei :

Senior Web Developer
Compania : New Media Agency

CANDIDATUL IDEAL :

Descrierea firmei
Tânără (firmă), prezentabilă, cu domiciliul ultracentral (zona Aviatorilor), caut programatori tineri pentru o eventuală relaţie de lungă durată. Tinerii vor fi aleşi pe baza unui interviu. Menţionăm că mărimea CV-ului nu contează, dar dacă eşti cu mâinile pe tastatura mea ar fi bine să ştii ce să faci cu degetele.

Descrierea postului
Candidatul ideal trebuie să poată transforma eficient cafeaua băută (Illy, pentru cine ştie) în cod-sursă, să fie activ, chiar proactiv, dar nu retroactiv, să respecte deadline-urile şi să aibă spirit de echipă (a nu se confunda cu spiritul de turmă). Şi să fie cool !

RESPONSABILITĂŢI/BENEFICII :

Ce vreau de la tine :
- cunoştinţe avansate PHP ;
- cunoştinţe MySQL ;
- XHTML cu respectarea standardelor W3C ;
- CSS, „tablelesslayouts" ;
- Javascript/AJAX.

Ce m-ar impresiona la tine :
- să ai brichetă (cam ducem lipsă) sau măcar ţigări (Ruxandra ar vrea Dunhill ultra) ;
- utilizarea unui framework MVC (de preferinţă CakePHP) ;
- utilizarea şi customizarea script-urilor PHP uzuale (WordPress/phpBB/Drupal etc.) ;
- utilizarea framework-urilor Javascript (de preferinţă Prototype, dar ne înţelegem şi cu Jquery, MooTools etc.) ;
- cunoştiinţe de ActionScript şi Flex ;
- să nu dai mass-uri şi nici buzz-uri pe messenger ;
- să comentezi codul şi să scrii documentaţie (phpdoc etc.). Da ! Ştiu…

Ce dau la schimb :
- salariu din când în când (de regulă între 1 şi 4 ale fiecărei luni) ;
- cafea şi ceai la liber (am şi zahăr de 3 feluri) ;
- program maleabil (nici mie nu îmi place lunea, deci ne potrivim) ;
- activităţi menite să dezvolte spiritul de echipă : team building-uri, team drinking-uri, aruncatul cu bulgări de zăpadă în clădirea de vizavi (disponibil doar iarna) şi, dacă eşti cuminte poţi desena chiar pe neonul din baie (pentru că în rest avem becuri).

Cum aplici :
Trimiţi CV la pick.me@nma.ro

Sursa : eJobs, http : //www.ejobs.ro/user/locuri-de-munca/new-media-fun-senior-web-developer/221586.

Este evident că aceste anunţuri trebuie adaptate în funcţie de canalul mass-media prin care sunt transmise sau de strategia de recrutare (internă sau externă). Nu trebuie să uităm faptul că scoaterea la concurs a unui post se face în mod public, cu cel puţin o lună înainte de susţinerea examenului de selecţie. În plus, aceste anunţuri trebuie să respecte anumite norme morale, să nu lezeze prestigiul unor persoane sau firme şi să respecte condiţiile ce ţin de evitarea discriminării etnice, religioase sau bazate pe diferenţele de sex.

8.1.3. *Selecția primară a candidaturilor*

După data-limită stabilită pentru depunerea candidaturilor, organizatorii procesului de recrutare şi selecţie trebuie să facă o primă triere a acestora pornind de la analiza documentelor solicitate în anunţul de recrutare. Analiza acestor documente este o prima etapă în care se face trierea. În concordanţă cu conţinutul anunţului pot fi solicitate diferite documente :

a) *Curriculum Vitae* – conţine informaţii relevante privind datele personale, pregătirea, experienţa, competenţele şi realizările candidatului. În ultimii ani, în practica europeană s-a impus CV-ul european (anexa III.1) ;
b) *scrisoarea de intenţie/motivaţie* completează CV-ul (care este, în general, sec şi impersonal), cu prezentarea şi argumentarea laturii motivaţionale : de unde a aflat candidatul de postul scos la concurs, de ce îşi doreşte acel post, de ce crede că este cel mai potrivit pentru ocuparea lui, care este oferta lui în termeni de competenţă, experienţă,

implicare etc. (anexa III.2). Din păcate, cei mai mulţi candidaţi preferă să copieze sau să compileze diferite modele de scrisori de intenţie în loc să formuleze o scrisoare în acord cu motivaţiile personale ;

c) *formularul de candidatură* este pregătit de organizatorii concursului şi poate solicita informaţii diverse : date personale, nivel de pregătire, experienţă, informaţii privind posturile ocupate anterior (unde a lucrat, în ce perioadă, de ce a părăsit vechiul loc de muncă, cine poate oferii relaţii suplimentare etc.), hobby-uri, motivaţii personale, valori, disponibilitatea de a lucra noaptea sau în weekend, disponibilitatea de a pleca în delegaţii pentru mai multe zile etc. (anexa III.3) ;

d) *recomandările/referinţele* reprezintă o certificare a înaltei competenţe a candidaţilor sau a modului în care s-au achitat de sarcinile profesionale în cadrul altor firme/instituţii. Din nefericire, mai ales la noi, recomandările se dau cu mult prea multă uşurinţă, nefiind relevante. Mult mai util este să avem permisiunea candidaţilor de a cere informaţii despre locurile de muncă anterioare şi numerele de telefon ale firmei/instituţiei sau a două persoane de referinţă. Înainte de etapa *interviului aprofundat*, dacă candidatul respectiv a rămas în competiţie, putem verifica datele raportate de către candidat în CV, scrisoarea de motivaţie şi formularul de candidatură ;

e) *copii după diplome de absolvire*, *certificate de competenţe* etc.

Consecutiv etapei de depunere a candidaturii sau ca parte integrantă a acesteia are loc o primă triere a dosarelor trimise de candidaţi. Trecând peste eventualele candidaturi incomplete (situaţii în care, după caz, se poate renunţa la acei candidaţi sau se pot trimite mesaje e-mail solicitând completarea informaţiilor care lipsesc), cei care evaluează aceste candidaturi citesc materialele solicitate şi, pe baza unor indicatori stabiliţi anterior (în concordanţă cu criteriile profesionale eliminatorii), hotărăsc care candidaţi trec în următoarea etapă a procesului de selecţie. Tot în acest proces de triere primară se recomandă unele întrebări suplimentare sau aspecte de clarificat în interviul preliminar realizat cu aceşti candidaţi.

8.1.4. *Interviul preliminar*

Interviul preliminar este deseori utilizat ca o etapă secundară de selecţie, după cea de triere a documentelor depuse de fiecare candidat, mai ales în situaţiile în care există un număr mare de candidaţi. Pot exista mai multe variante de interviu preliminar : interviul preliminar „clasic”, interviul preliminar telefonic sau „primul interviu”.

Aşa cum am precizat mai sus, în varianta clasică de recrutare (care presupune deplasarea candidaţilor la sediul instituţiei ce face angajările şi depunerea unui dosar de candidatură) este recomandată delegarea din partea instituţiei a unei persoane informate care să preia şi să verifice dosarele, să înmâneze formularele de candidatură, să pună întrebări legate de conţinutul dosarului (dacă este cazul) şi să ofere candidaţilor informaţii suplimentare privind postul scos la concurs. Această etapă – denumită şi *interviul iniţial „clasic”* – permite soluţionarea multor neclarităţi. Unii candidaţi se retrag în această etapă, pentru că din interacţiunea cu reprezentantul firmei înţeleg mai bine despre ce post este vorba, care sunt responsabilităţile şi beneficiile acelui post etc. De exemplu, nu

rareori, în anunţul de recrutare apare titulatura *area manager*, candidaţii descoperind că, în realitate, este vorba de un post de agent de vânzări care are de acoperit mai multe judeţe folosind maşina personală pentru a vinde o gamă de produse *low-cost*. Sunt şi situaţii în care candidaţii nu înţeleg care sunt condiţiile de participare la concurs, iar din discuţiile purtate cu reprezentantul firmei realizează că nu satisfac aceste condiţii şi îşi retrag candidatura.

În ultimii ani, atât companiile, cât şi firmele de recrutare apelează frecvent la diferite variante de *interviu telefonic* (anexa III.4) pentru realizarea interviului preliminar. În acest caz, candidaţii sunt contactaţi telefonic şi rugaţi să accepte un interviu preliminar telefonic, realizat pe baza unui set de întrebări standard de triere, la care se pot adăuga întrebări de clarificare a diferitelor aspecte identificate în etapa de analiză a candidaturilor. Este evident că un astfel de interviu permite o trierea grosieră a candidaţilor, cu costuri minime atât pentru firma care organizează procesul de selecţie, cât şi pentru candidaţii participanţi la concurs.

Interviul preliminar, telefonic sau faţă în faţă cu candidatul, poate fi *primul* dintr-o serie de interviuri din ce în ce mai focalizate şi urmăreşte indicatori relevanţi psihologici şi profesionali. În acest caz, întregul proces de selecţie profesională se reduce la parcurgerea etapelor anterioare şi la o succesiune de interviuri aprofundate (vezi subcapitolul 8.1.7 „Interviul aprofundat"). Evaluarea competenţelor profesionale, a caracteristicilor psihologice şi a abilităţilor de leadership nu se mai face direct, prin probe specifice standardizate de evaluare, ci doar indirect, prin analiza experienţei profesionale din CV şi prin întrebări puse în cadrul interviurilor aprofundate, decizia finală de angajare luându-se în urma acestor serii de interviuri.

8.1.5. *Evaluarea competențelor profesionale*

Competenţele profesionale evaluate pot fi extrem de diverse, de la competenţe strict tehnice (*hard skills*) până la competenţe generale de comunicare sau de lucru în echipă (*soft skills*). De regulă, evaluarea competenţelor profesionale se concentrează pe evaluarea competenţelor tehnice (*hard skills*). Atât probele sau procedurile prin care se verifică aceste competenţe profesionale, cât şi modul de interpretare sau de cotare a răspunsurilor sunt elaborate de către specialistul/specialiştii din domeniul căruia îi aparţine postul (inginerie, jurisprudenţă, informatică, psihologie).

De exemplu, dacă este vorba de un post de *jurist*, evaluarea competenţelor profesionale se poate realiza doar de către experţi jurişti, prin intermediul unui examen scris în care se pot formula trei subiecte pentru a verifica: a) cunoştinţele legate de legislaţia în domeniul profesional în care activează firma; b) cunoaşterea celor mai noi schimbări/modificări legislative; c) capacitatea de interpretare a legii, de analiză a unor cazuri particulare (speţe), de identificare a excepţiilor etc. În mod similar, pentru un post de *inginer informatician*, probele de evaluare a competenţelor profesionale pot consta în aplicaţii practice de redefinire a unor setări în reţea, de corectare a unor probleme sau de proiectare a modului de extindere a reţelei. Şi în acest caz, definirea probelor de evaluare şi evaluarea competenţelor se va face tot de către specialiştii informaticieni, ei având cunoştinţe avansate în domeniul evaluat.

De regulă, competenţele profesionale se evaluează cu calificativele „admis"/„respins". Specialistul departamentului de resurse umane care monitorizează această etapă trebuie

să se asigure că procedurile de evaluare a competenţelor sunt aplicate corect şi că nu sunt folosite pentru promovarea intereselor personale ale experţilor implicaţi în proces (blocarea unor candidaţi şi promovarea altora). Din acest motiv, se recomandă pregătirea mai multor seturi de probe (dacă se pot realiza înainte de anunţarea postului vacant, este mult mai bine), din care, în ziua evaluării, prin tragere la sorţi se alege setul care va fi folosit la examenul de verificare a competenţelor profesionale. Se poate apela şi la serviciile unor experţi consultanţi externi sau se pot concepe alte modalităţi de a asigura corectitudinea evaluării („teste grilă", evaluarea probelor „în orb", adică fără cunoaşterea identităţii candidatului, monitorizarea şi restricţionarea relaţiilor de rudenie etc.).

Pentru examenele care vizează posturi superioare de conducere (de exemplu, acel post de director de vânzări pentru care se solicită o vechime de cel puţin trei ani pe o poziţie similară) se pune problema verificării altor competenţe : competenţe de *conducere*, *decizie*, *organizare* etc. În aceste cazuri, mai ales când se solicită experienţă în posturi similare, este inadecvată testarea propriu-zisă a competenţelor profesionale, ele fiind garantate de activitatea (expusă în CV) realizată până în acel moment de candidat. În acest caz, se recomandă o schimbare de strategie : nu mai are loc testarea propriu-zisă a competenţei profesionale, ci se utilizează *probele situaţionale* pentru a evidenţia abilităţile asociate actului de conducere.

8.1.6. *Examenul de evaluare psihologică*

Evaluarea psihologică a candidaţilor, atât sub aspectul pregătirii, cât şi sub cel al realizării ei efective, este procedura căreia îi acordăm cea mai mare atenţie în acest volum. Aceasta, pentru că este o etapă extrem de delicată şi importantă pentru procesul de selecţie profesională, în care psihologul are maximă competenţă, dacă nu chiar exclusivitate, dacă ţinem seama de legislaţia în vigoare (vezi capitolul 1).

Ca procedură inclusă în procesul de selecţie profesională, evaluarea psihologică a candidaţilor presupune parcurgerea mai multor etape distincte, fiecare dintre acestea fiind tratate în acest volum în capitole separate :

1. *identificarea criteriilor/caracteristicilor psihologice* este etapa în care sunt identificate şi definite caracteristicile psihologice considerate relevante pentru postul scos la concurs, esenţială fiind identificarea unor criterii asociate comportamentelor profesionale productive (performanţă, randament, stabilitate etc.) sau contraproductive (accidente, performanţă redusă, absenteism etc.) pentru acel post (mai multe detalii în capitolul 11) ;
2. *analiza şi operaţionalizarea criteriilor psihologice* este etapa în care fiecare criteriu considerat relevant este analizat şi sunt stabilite modalităţi efective de măsurare a lui, atât din punctul de vedere al conţinutului acestor modalităţi (întrebările din cadrul ghidului de interviu, conţinutul probelor situaţionale, itemii scalelor de evaluare, corespondenţele în testele/inventarele de personalitate existente etc.), cât şi sub aspectul indicatorilor relevanţi pentru măsurarea acelor dimensiuni (cât de intense/frecvente/mari trebuie să fie anumite comportamente/dimensiuni psihologice). În capitolul 12 vom oferi mai multe informaţii şi exemple cu modalităţi de operaţionalizare a unor criterii psihologice ;

3. *definirea metodelor de evaluare/bateriei de evaluare psihologică* este etapa în care criteriile identificate şi operaţionalizate anterior sunt definitivate şi integrate în metodologia generală de evaluare, care va fi aplicată pe tot parcursul procesului de selecţie. Aceste aspecte vor fi detaliate în capitolul 13, prin raportarea la două situaţii particulare de evaluare : existenţa unor criterii psihologice certe şi relevante pentru evaluarea candidaţilor ;
4. *organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică* este etapa în care are loc efectiv examenul de evaluare psihologică : organizarea activităţii şi aplicarea efectivă a probelor standardizate. Repere utile pentru administrarea efectivă a probelor psihologice, inclusiv pentru formularea consemnului şi controlul tendinţei de faţadă, sunt descrise în capitolul 14 ;
5. *analiza datelor şi redactarea profilurilor psihologice* este subetapa în care sunt analizate şi interpretate datele colectate în cadrul examenului de evaluare psihologică, în special cele obţinute cu ajutorul testelor şi inventarelor de personalitate, în scopul generării profilului final de personalitate şi formulării concluziilor/recomandărilor. Acestei teme, datorită complexităţii ei, îi vom aloca un volum distinct care va apărea în următorii ani ;
6. *comunicarea rezultatelor evaluării psihologice* este etapa finală, în care dezideratele pragmatice, împreună cu cele legale şi deontologice, dictează sau ghidează modul de comunicare a rezultatelor finale atât către candidaţii evaluaţi, cât şi către, eventual, terţi (managerul firmei, directorul departamentului de resurse umane, medicul de medicina muncii).

Trebuie să reamintim că evaluarea psihologică, aplicarea probelor psihologice standardizate (*teste de aptitudini*, *inventare de personalitate*, *chestionare de atitudini* etc.), interpretarea datelor obţinute cu ajutorul acestor probe şi formularea concluziilor finale pot fi realizate doar de către psihologi acreditaţi (cu drept de liberă practică), în cadrul unor cabinete/laboratoare psihologice acreditate de către CPR. În plus, evaluarea psihologică trebuie să se realizeze cu ajutorul unor proceduri profesioniste, pe cât posibil recomandate de către Colegiul Psihologilor din România (detalii la adresa http : //www.copsi.ro, secţiunea „Metode şi tehnici de evaluare şi asistenţă") achiziţionate în mod legal şi pentru care psihologul practician are o minimă calificare (pe care o oferă de regulă distribuitorii instrumentului respectiv, în cadrul unor stagii de training). Pentru probele de evaluare psihologică profesioniste nu este suficientă o aplicare şi interpretare *ad litteram* a scorurilor pe baza unui ghid de aplicare, ci o aplicare şi interpretare competentă a acestora în funcţie de excepţiile, combinaţiile de factori, tendinţele normale care apar la anumite populaţii, precizia probei, modul de verificare a aparentelor contradicţii, „tonul" cel mai potrivit de interpretare a unor rezultate etc. Nu în ultimul rând, psihologul practician trebuie să cunoască sau să intuiască modul de a traduce anumiţi termeni („tendinţă nevrotică", „hiperperseverenţă", „forţă a eului") folosiţi în manualul de interpretare, ştiut fiind că, de cele mai multe ori, în limbajul comun sau în dicţionarele enciclopedice ei au o altă conotaţie decât cea definită în limbajul profesionist, psihologic.

Trebuie să atragem atenţia şi asupra faptului că „testele" sau „chestionarele de autoevaluare", care apar împreună cu „cheia"/modul de scorare în diverse reviste, cărţi şi chiar ca exemple în manualele academice, nu sunt instrumente psihologice profesioniste de evaluare a personalităţii. Probele standardizare profesioniste sunt costisitoare, se vând numai specialiştilor din domeniu (pe bază de diplomă de licenţă în psihologice şi în urma

unor stagii de formare) şi în nici un caz nu se publică integral (împreună cu modul de scorare şi de interpretare). O altă problemă este cea a utilizării unor probe psihologice „piratate", fără respectarea dreptului de autor. Chiar dacă aceste probe sunt „oferite" de către persoane respectabile inclusiv în cadrul unor stagii de formare, folosirea lor fără dreptul legal de utilizare constituie o infracţiune. În plus, astfel de instrumente au deseori sisteme de scorare greşite, fără etalon sau cu etaloane care nu mai sunt actuale sau nu sunt realizate pentru populaţia românească.

În condiţiile în care sunt respectate atât etapele şi limitările descrise mai sus, cât şi procedurile pe care le vom prezenta în capitolele 11-14, în urma examenului de evaluare psihologică vor rezulta o serie de date : scoruri brute şi scoruri standardizate, profil de personalitate, concluzii/recomandări psihologice etc. Aceste date vor fi adăugate celor obţinute în etapele anterioare (analiza dosarelor, interviul preliminar, evaluarea competenţelor profesionale etc.) şi, singure sau în coroborare cu cele anterioare, vor permite eliminarea unor candidaţi (cei pe care unii factori sau combinaţiile anumitor factori psihologici îi fac inapţi pentru ocuparea postului) şi ierarhizarea celorlalţi candidaţi rămaşi în concurs.

8.1.7. *Interviul aprofundat*

Interviul aprofundat este o procedură esenţială în selecţia profesională, permiţând un contact direct mai consistent cu candidaţii şi explorarea prin întrebări a diferitelor aspecte profesionale şi sau psihologice şi a criteriilor relevante pentru postul scos la concurs. Această etapă este cu atât mai importantă cu cât, până în acest moment, evaluatorii au interacţionat cu candidaţii doar indirect, prin actele depuse şi scorurile obţinute la probele de evaluare a competenţelor, aptitudinilor sau trăsăturilor de personalitate.

Interviul aprofundat se realizează după un ghid de interviu construit în funcţie de caracteristicile postului scos la concurs şi de criteriile profesionale şi psihologice stabilite în prima etapă a procesului („Identificarea criteriilor de selecţie"). În capitolul 12 („Analiza şi cuantificarea criteriilor de evaluare psihologică") vom detalia modul în care, pornind de la setul de dimensiuni psihologice solicitate de un anumit post (criteriile psihologice), putem construi atât întrebările unui ghid de interviu semistructurat, cât şi grilele de evaluare/observaţie folosite de intervievatori pentru a evalua gradul de dezvoltare a acestor dimensiuni psihologice la candidaţi.

Cu o jumătate de oră înaintea interviului propriu-zis, evaluatorii (în număr de trei, dacă este posibil – de exemplu : psihologul, şeful departamentului de resurse umane, şeful direct al viitorului angajat) vor revedea dimensiunile profesionale şi psihologice vizate pentru acel post, seria de întrebări din ghidul de interviu şi scalele de evaluare construite pentru fiecare dimensiune în parte, cu indicatorii/semnificaţia scorurilor pe aceste scale. Această reactualizare a informaţiilor este cu atât mai necesară cu cât doi membri ai comisiei de intervievare nu participă la activitatea de construcţie a ghidului de interviu şi a grilelor de evaluare. Tot în acest moment se ia decizia cu privire la cine va realiza interviul (se recomandă să fie o singură persoană, aceeaşi pentru toţi candidaţii), modul de intervenţie pe parcursul interviului (dacă este cazul) sau alte detalii organizatorice.

În următoarea etapă, persoana care conduce interviul (de regulă, psihologul), întâmpină candidaţii, se prezintă şi îi prezintă pe membrii comisiei, descrie scopul interviului şi ce se aşteaptă de la candidat, durata aproximativă a interviului etc. Dacă candidatul doreşte să pună întrebări de clarificare, este rugat să o facă. Urmează apoi formularea întrebărilor din *ghidul de interviu*; se recomandă un interviu de tip semistructurat (serii de întrebări standard, dar şi întrebări de aprofundare dacă răspunsul candidatului nu a fost edificator), întrebări generale care se formulează în astfel de situaţii (vezi anexa III.5) sau întrebări ţintite strict pe evaluarea dimensiunilor considerate criterii ale procesului de selecţie (vezi anexa III.6). De obicei, la finalul seriei de întrebări, ceilalţi membri ai comisiei pot pune întrebări suplimentare candidatului sau, dacă este cazul, solicită clarificarea datelor prezentate în CV, în formularul de candidatură sau în referinţele depuse de candidat.

După retragerea candidatului, membrii comisiei, pe baza notaţiilor discrete făcute în timpul interviului, finalizează completarea *grilei de evaluare/observaţie*, special construită în acest scop (anexa III.7). Fiecare membru al comisiei completează separat această grilă, după care urmează o etapă de consultare cu privire la notele acordate şi, dacă este cazul, de argumentare a punctajului oferit, atunci când sunt diferenţe semnificative între evaluări. Doar după astfel de consultări se poate decide, de comun acord, punctajul final acordat candidatului la fiecare dimensiune, nefiind recomandată simpla calculare a mediei notelor oferite de membrii comisiei. Aceste punctaje, argumentate şi negociate, sunt înregistrate într-un formular final care va fi adăugat la dosarul candidatului, alături de celelalte date colectate în cadrul procesului de selecţie. În urma interviului, comisia poate decide eliminarea candidaţilor pe care îi consideră necorespunzători pentru postul solicitat sau în privinţa cărora apreciază că se află sub media celorlalţi candidaţi.

8.1.8. *Organizarea probelor situaționale*

Probele situaţionale se aplică doar în anumite cazuri, în general pentru posturile superioare de concepţie, decizie şi conducere. În acest caz, candidaţii rămaşi în competiţie (de regulă 5-7 candidaţi) au competenţe şi caracteristici similare şi au acumulat punctaje destul de apropiate în diferitele etape ale procesului de selecţie. În această etapă ei sunt reuniţi şi puşi în faţa unor probe particulare care vizează demonstrarea capacităţilor de planificare (elaborare, concepţie), decizie, negociere şi de coordonare a activităţii de grup. De regulă, probele situaţionale se prezintă sub forma unor combinaţii de sarcini profesionale complexe, legate de organizarea activităţii, de luarea de decizii în situaţii de ambiguitate informaţională, toate fiind definite într-un context extrem de ambiguu sau marcat de numeroase constrângeri. De regulă, probele sunt prezentate în formă scrisă, descriu un scenariu sau un „coş de sarcini" pe care candidatul trebuie să le trieze, să le rezolve sau să ia decizii privind abordarea lor, toate acestea în condiţiile respectării a numeroase restricţii legate de timp, a succesiunii etapelor, a combinaţiei sarcinilor, a resurselor disponibile etc.

De exemplu, într-o primă etapă, fiecare candidat este solicitat să găsească, în cel mai scurt timp, „cea mai bună soluţie" de rezolvare a situaţiei complexe şi dilematice prezentate de comisie, situaţie profesională ce se apropie foarte mult ca structură de problemele de perspicacitate, dar făcând referire la sarcini profesionale concrete. Candidaţii nu ştiu că aceste „situaţii complexe şi dilematice" nu au o singură soluţie, ba, mai mult, că nu există o cale de rezolvare pe deplin satisfăcătoare. În a doua etapă, candidaţii sunt invitaţi

în jurul unei mese rotunde şi li se cere să identifice şi să adopte prin consens soluţia optimă a acelei „situaţii complexe şi dilematice" oferite iniţial spre rezolvare individuală : nici unul dintre organizatori nu va interveni decât după expirarea timpului acordat (60 de minute) sau după ce candidaţii au ajuns la o decizie unanim acceptată. În aceeaşi sală există mai mulţi observatori instruiţi să noteze reacţiile şi intervenţiile participanţilor pe baza unei grile de observaţie, există şi posibilitatea înregistrării video a interacţiunilor pentru o evaluare ulterioară. În timpul interacţiunii sau ulterior, intervenţiile verbale, reacţiile mimico-posturale, atitudinile şi comportamentele care apar pe parcursul discuţiilor sunt înregistrate sub aspectul frecvenţei sau evaluate sub aspectul intensităţii, în mod independent, de mai mulţi observatori.

Prin astfel de probe se pot evalua, în activitatea individuală, perspicacitatea, rapiditatea în analiza informaţiei şi în luarea unei decizii în situaţie de ambiguitate informaţională, profunzimea procesării, capacitatea de a improviza, de a găsi soluţii originale, rezistenţa la frustrare, tendinţa de a trişa sau de „a ocoli problema" etc. Reuniunea de grup urmăreşte variabile legate de capacitatea de dominare şi de control al situaţiei, capacitatea de argumentare, flexibilitatea, fairplay-ul, aptitudinile de negociere, conduitele constructive sau distructive activate de competiţie (candidaţii sunt conştienţi că se află în competiţie) – altfel spus, aptitudini reale legate de actul de conducere. După expirarea timpului acordat, observatorii se retrag, deliberează (argumentând punctajele acordate fiecărui candidat şi, dacă este cazul, vizionând din nou înregistrarea şedinţei) şi decid punctajele finale pentru fiecare dimensiune urmărită şi pentru fiecare dintre candidaţi. Foarte probabil, doi sau trei dintre candidaţi vor înregistra performanţe apropiate.

8.1.9. *Interviul cu managerul*

Interviul cu managerul este etapa finală a procesului de selecţie. Aceasta poate consta în prezentarea managerului firmei/instituţiei a dosarelor celor doi sau trei candidaţi cu performanţe apropiate, discutarea lor şi organizarea unor interviuri conduse de manager. Aceste interviuri au un caracter mai degrabă informal, punând faţă în faţă managerul cu fiecare dintre candidaţii rămaşi în competiţie. Unii experţi recomandă o întâlnire comună între manager şi finalişti într-un cadru informal – de exemplu, la prânz, la restaurant. Urmează o nouă întâlnire a managerului cu expertul care a coordonat procesul de recrutare, în care managerul decide care va fi viitorul său colaborator (să nu uităm că ne referim în special la o funcţie de conducere, de director de vânzări, ceea ce presupune că viitorul angajat va face parte din echipa managerială).

De ce este recomandabil să se recurgă la o astfel de soluţie ? Iată cele mai convingătoare argumente : 1) dacă examenul de selecţie s-a realizat corect, diferenţele de punctaj dintre finalişti sunt nesemnificative (pe o scală de la 1 la 100, a decide că acel candidat care are 87 de puncte este mai bun decât cel care are 85 de puncte dovedeşte rigiditate metodologică) ; practic, candidaţi rămaşi în competiţie sunt la fel de buni ; 2) fiind vorba de un post în echipa de conducere, managerul trebuie să aleagă persoana pe care o simte compatibilă cu el, „pe aceeaşi lungime de undă", diferenţele de stil cognitiv sau chiar antipatiile instinctive putând să afecteze eficienţa colaborării ; 3) psihologul trebuie să ofere conducerii alternative viabile, şi nu să ia decizii unilaterale, mai ales dacă acestea sunt importante.

8.1.10. *Oferta de lucru*

Oferta de lucru este ultima etapă a procesului de recrutare şi selecţie ; candidatul primeşte oferta finală din partea firmei angajatoare, inclusiv privitor la pachetul salarial. Este evident că despre pachetul salarial şi despre condiţiile de angajare s-a discutat şi pe parcursul procesului de selecţie, de regulă în timpul interviului aprofundat, tatonându-se terenul din acest punct de vedere sau prezentând explicit nivelul de salarizare solicitat de candidat sau propus de angajator. În această ultimă etapă, dacă candidatul este de acord cu condiţiile oferite, semnând contractul şi preluând sarcinile şi responsabilităţile, din candidat în procesul de selecţie devine membru al personalului companiei/firmei.

8.2. Variante simplificate ale procesului de selecţie profesională

Organizarea şi realizarea unui proces de selecţie profesională cu adevărat profesionist presupune o procedură destul de laborioasă. În realitate însă, nu întotdeauna se procedează astfel. În funcţie de resursele pe care le avem la dispoziţie pentru organizarea examenului de selecţie profesională (timp şi resurse financiare) şi de importanţa postului scos la concurs pentru buna funcţionare a firmei/instituţiei (posturi de execuţie, posturi de *middle management*, postul de *top management*), putem recurge la strategii oarecum diferite de organizare a procesului de selecţie profesională.

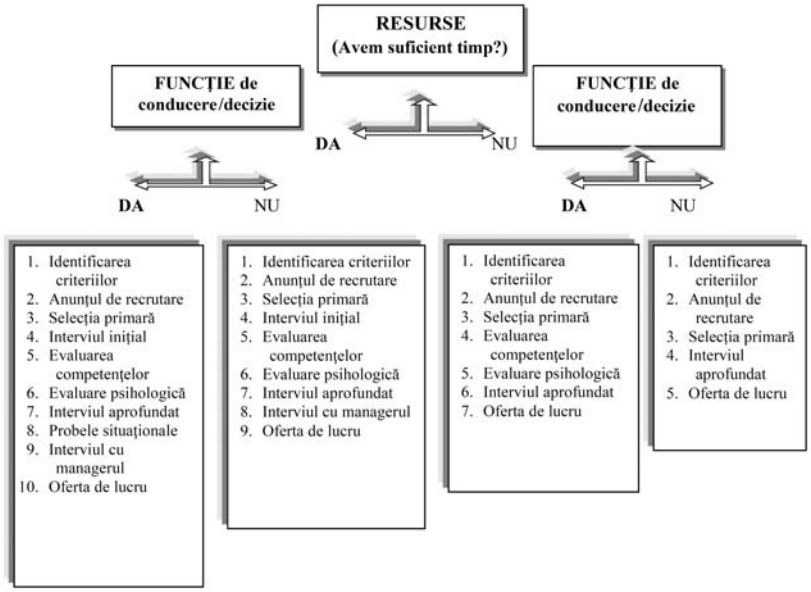


Figura VIII.1. *Strategii de realizare a procesului de selecţie profesională*

Dacă avem resursele necesare şi dacă postul este important (*top management*), ar fi indicat să aplicăm o procedură completă de selecţie profesională. În schimb, dacă postul scos la concurs nu este de maximă importanţă, fiind un post simplu de execuţie, sau dacă resursele de timp sunt limitate, putem recurge la variante simplificate (prezentate succint mai jos).

Examenele riguroase se organizează numai pentru posturi importante de conducere şi decizie. În realitate, cinci dintre etapele prezentate mai sus sunt acceptate şi respectate de majoritatea specialiştilor (care efectuează examene de selecţie profesională) :

I. identificarea criteriilor de selecţie ;
II. formularea anunţului de recrutare ;
III. selecţia primară a candidaturilor ;
IV. interviul iniţial şi cel aprofundat (serii de interviuri) ;
V. oferta de lucru.

Activitatea de triere realizată de angajatul departamentului de resurse umane se reduce numai la analiza dosarelor şi la realizarea interviului. Există specialişti care susţin că „flerul" dobândit ca urmare a experienţei în domeniu îi ajută, în absenţa unui ghid de interviu şi a unei grile de evaluare, să evalueze şi să aleagă în mod just candidatul potrivit pentru un anumit post. Cercetările au dovedit însă că, în cazul interviurilor, părerile evaluatorilor se formează în primele cinci minute (timp în care candidatul nu reuşeşte să spună mare lucru) şi tind să se menţină neschimbate indiferent de informaţiile ulterioare oferite de candidat. Dacă ţinem cont de faptul că, de regulă, aceste păreri se structurează în jurul dimensiunii „simpatie-antipatie" cristalizate în primele minute şi că astfel de specialişti nu folosesc criterii clar definite, ghiduri de interviu, grile de evaluare a răspunsurilor candidaţilor şi nu se confruntă cu opiniile altor evaluatori, ne putem da seama de „validitatea" unor astfel de examene.

Chiar şi în cazul unor variante simplificate ale procesului de selecţie profesională, condiţiile minime pe care le recomandăm sunt :

- stabilirea unor criterii clare de selecţie (eliminatorii şi de departajare) înainte de începerea concursului, chiar în absenţa unor fişe de descriere a exigenţelor postului ;
- realizarea interviului de către cel puţin doi evaluatori şi evaluarea fiecărui candidat de către cei doi evaluatori, pe baza unor grile de evaluare separate ;
- confruntarea, argumentarea punctajelor acordate de către cei doi evaluatori pentru fiecare dimensiune evaluată şi stabilirea prin consens a punctajului final.

***

Procesul de selecţie profesională poate avea diferite grade de complexitate şi poate însuma mai multe etape. Observăm că, în majoritatea acestor situaţii, examenul de evaluare psihologică este recomandat ca parte semnificativă a procesului de selecţie.

În ultima parte a volumului (capitolele 11-14) vom detalia câteva aspecte legate de evaluarea psihologică în cadrul procesului de selecţie profesională, referindu-ne la :

1. identificarea criteriilor/caracteristicilor psihologice ;
2. analiza şi operaţionalizarea criteriilor psihologice ;

3. definirea metodelor de evaluare/a bateriei de evaluare psihologică ;
4. organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică ;
5. comunicarea rezultatelor evaluării psihologice.

Vom intra astfel în miezul problemelor legate de evaluarea psihologică a personalului, făcând explicite etapele şi procedurile recomandate.

9. Evaluarea psihologică periodică (în medicina muncii)

Scopul acestui capitol este de a face o descriere a examenului de evaluare psihologică din cadrul procesului de evaluare medicală şi psihoaptitudinală periodică (evaluarea psihologică periodică).
Vom evidenţia care sunt obiectivele şi raţiunea de a fi a evaluării psihologice periodice : identificarea aptitudinilor psihologice deficitare sau a trăsăturilor de personalitate disfuncţionale care ar putea afecta acurateţea cu care un angajat îşi îndeplineşte sarcinile, punându-se astfel în pericol pe sine sau pe alţii.
Vom descrie premisele care stau la baza evaluării psihologice periodice şi modul de realizare efectivă a acesteia, insistând asupra etapei de pregătire a metodologiei de evaluare psihologică periodică, dar şi asupra modului de organizare şi realizare propriu-zisă a acestui demers.
În final, după ce vom analiza câteva dileme şi constrângeri pe care le întâmpină psihologii practicieni în formularea avizului psihologic, vom propune şi vom analiza succint câteva variante de completare a acestui rezultat final al procesului de evaluare psihologică periodică.

9.1. Obiectivele evaluării psihologice periodice

Evaluarea psihologică periodică vizează personalul angajat, care a trecut printr-un examen de selecţie profesională la intrarea în firmă, devenind parte componentă a efectivelor acesteia. Potrivit legii (HG nr. 355/2007, modificată prin HG nr. 1169 din 25 noiembrie 2011), aceasta este obligatorie pentru acele categorii profesionale în care, prin specificul muncii, angajaţii pot pune în pericol propria persoană sau pe ceilalţi la un nivel crescut (vezi tabelul II.1 din capitolul 2 („Reglementări legate de evaluarea psihologică").

În afară de categoriile profesionale menţionate în actele normative amintite mai sus, există câteva categorii de angajaţi care activează în structuri cu specific militar, supuse evaluării psihologice periodice. Structurile Ministerului de Interne, cele ale Ministerului Apărării şi alte structuri similare dispun de normative şi proceduri interne de evaluare psihologică periodică a diferitelor categorii de angajaţi. Nu ne vom referi la aceste categorii de angajaţi, întrucât obiectivele, procedurile şi metodologiile de evaluare psihologică au un caracter aparte în aceste unităţi şi, de multe ori, nu sunt făcute publice.

Evaluarea psihologică periodică este necesară pentru că, dincolo de rezultatele examenului de selecţie profesională la angajare, diferite disfuncţii ale activităţii profesionale

(în special accidentele şi comportamentele contraproductive) pot fi determinate de o serie de dimensiuni psihologice care se pot activa, dezvolta sau pierde/destructura în timp (după angajare). Aceste modificări în timp depind, pe de o parte, de structura preexistentă de personalitate şi, pe de alta, de solicitările concrete (extreme) ale locului de muncă. Din acest motiv, cel puţin pentru unele categorii profesionale (în special cele considerate de „risc înalt") este recomandată evaluarea psihologică periodică pentru a putea surprinde acele modificări în structura aptitudinală sau de personalitate cu potenţial impact negativ activităţii profesionale. Cu alte cuvinte, raţiunea de a fi a evaluării psihologice periodice este de a *identifica aptitudini psihologice deficitare sau trăsături de personalitate disfuncţionale care ar putea afecta acurateţea cu care un angajat îşi îndeplineşte sarcinile, punând astfel în pericol propria persoană* (electricienii, lucrătorii la înălţime sau în condiţii de izolare etc.) *sau pe ceilalţii* (conducătorii auto, personalul cu funcţie de decizie, personalul din instituţiile de învăţământ etc.).

Evaluarea psihologică periodică, parte a examenului medical de medicina muncii, are câteva caracteristici particulare din punctul de vedere al premiselor generale, al modului de realizare, al metodologiei de lucru şi al consecinţelor rezultatelor finale.

9.2. Premise ale evaluării psihologice periodice

Spre deosebire de evaluarea psihologică la angajare, aşa cum am precizat în capitolul 2 („Reglementări legate de evaluarea psihologică"), evaluarea psihologică periodică are un caracter obligatoriu, fiind definită prin lege. În HG nr. 355/11 aprilie 2007 privind supravegherea sănătăţii lucrătorilor sunt definite condiţiile în care este solicitată evaluarea psihologică periodică şi la angajare. Aşa cum am văzut în capitolul 2, conform acestui act normativ, *angajarea*, *menţinerea în funcţie*, *reluarea* sau *schimbarea activităţii de bază* a unui salariat, *promovarea acestuia*, indiferent de pregătire şi vârstă, se face numai după ce, în prealabil, salariatul a efectuat un control medical şi o verificare a aptitudinilor psihoprofesionale. Dacă în cazul procesului de recrutare şi selecţie profesională evaluarea psihologică (la angajare) poate fi introdusă oricând ca procedură de selecţie, fără a ridica întrebări de natură legală sau deontologică, se recomandă ca evaluarea psihologică periodică să se realizeze numai în cadrul legal definit de HG nr. 355/2007 sau al unor normative similare, relevante pentru unităţile cu specific militar. Cu excepţia câtorva cazuri particulare (cele descrise în capitolul următor), evaluarea psihologică realizată după ce o persoană a devenit angajat al unei organizaţii poate fi considerată un abuz dacă acea persoană nu face parte dintr-o categorie profesională prezentată în anexa 1 al actului normativ menţionat.

A doua caracteristică importantă a evaluării psihologice periodice este faptul că aceasta se realizează în cadrul unei relaţii contractuale tripartite între compania beneficiară, cabinetul de medicina muncii şi cabinetul/laboratorul psihologic. De regulă, există contracte separate între cele trei părţi, contracte ce se derulează pe termen lung, angajaţii unei companii/instituţii trebuind să se adreseze unei singure unităţi medicale acreditate şi unei singure entităţi psihologice (cabinet sau laborator acreditat) pentru a obţine avizele periodice.

O altă premisă importantă care stă la baza examenului de evaluare psihologică periodică este faptul că vizează surprinderea aspectelor psihologice disfuncţionale. Dacă în cazul evaluării psihologice la angajare se urmăreşte, în principal, identificarea caracteristicilor psihologice care pot fi considerate atuuri pentru activitatea profesională viitoare (în termeni de aptitudini, trăsături de personalitate sau atitudini) şi, în mod secundar, a unor posibile incompatibilităţi, evaluarea psihologică periodică este centrată pe identificarea aspectelor disfuncţionale, a unor posibile destructurări sau incompatibilităţi între solicitările psihologice ale postului de muncă şi structura aptitudinală şi psihologică a angajatului pe acel post.

În cazul evaluării psihologice la angajare, fiecare angajator, prin experţii săi, are libertatea de a decide care sunt dimensiunile psihologice pe care trebuie să le aibă candidatul ideal pentru un anumit post. Dimpotrivă, evaluarea psihologică periodică se bazează pe cunoaşterea şi evaluarea unui set de criterii standard, definite la nivel naţional pentru fiecare dintre categoriile profesionale descrise în anexa 1 a HG nr. 355/11 aprilie 2007. Aceste criterii, identificate prin cercetare ştiinţifică şi unanim recunoscute de comunitatea psihologilor, sunt frecvent asociate cu scăderea sub un prag critic a acurateţei cu care un angajat îşi îndeplineşte îndatoririle, punând în pericol propria persoană sau pe ceilalţi. Din păcate, aceasta este situaţia de drept, şi nu cea de fapt. În realitate, în România, deşi anual sunt evaluaţi psihologic zeci de mii de angajaţi şi sunt implicaţi sute de psihologi în activităţi de evaluare psihologică periodică, până la începutul anului 2012, la nivel naţional, nu s-a constituit un set de criterii unanim acceptate pentru fiecare categorie profesională pentru care se impune evaluarea psihologică periodică, criterii care să fie recomandate psihologilor practicieni.

În completarea ideii formulate mai sus, evaluarea psihologică periodică se bazează pe o metodologie de evaluare certificată, standardizată la nivel naţional. Aceasta ar include atât un set de criterii clare, identificate prin cercetare ştiinţifică, cât şi indicatori psihologici precis stabiliţi pentru fiecare criteriu şi o metodologie standardizată de evaluare a acestor indicatori. Este evident că aici descriem modul în care ar trebui să fie organizată activitatea de evaluare periodică, şi nu cum este ea de fapt. Sperăm că aceste deficienţe legate de evaluarea psihologică periodică să fie soluţionate prin efortul celor două foruri profesionale : Colegiul Psihologilor din România şi Asociaţia Psihologilor din România.

În opinia noastră, este responsabilitatea Colegiului Psihologilor din România, prin comisiile de specialitate, să pună la dispoziţia psihologilor practicieni criteriile psihologice şi metodologia necesare. Ca alternativă, CPR ar putea asigura finanţarea unor granturi de cercetare, în colaborare cu Asociaţia Psihologilor din România sau cu facultăţile de psihologie din ţară, prin care echipe de cercetători şi practicieni psihologi sau echipe independente (firme sau dezvoltatori de metodologii psihologice) să identifice aptitudinile psihologice deficitare sau trăsăturile de personalitate disfuncţionale pentru fiecare dintre categoriile profesionale descrise în anexa 1 a HG nr. 355/2007. Instanţa care ar putea evalua şi certifica aceste metodologii şi care ar putea veghea la aplicarea lor corectă în practica evaluării psihologice ar fi, Colegiul Psihologilor din România.

Trebuie să recunoaştem că, la începutul anului 2012, la nivel naţional, evaluarea psihologică periodică se face în absenţa unor indicatori clar definiţi, pe baza unei metodologii aproximative sau fără o metodologie adecvată, în cadrul unor examene deseori realizate

superficial. Mai mult, nu există un control real al corectitudinii cu care unii psihologi îşi fac treaba, încălcarea normelor profesionale şi deontologice nefiind o excepţie. Dacă nu se vor lua măsuri de corectare a acestor neajunsuri, imaginea psihologului va continua să se degradeze, zecile de mii de persoane evaluate periodic în aceste condiţii formându-şi impresie negativă cu privire la utilitatea, profesionalismul şi seriozitatea psihologului practician. Ne dorim ca în scurt timp după publicarea acestui volum, informaţiile şi opiniile de mai sus să nu mai fie actuale, iar activitatea de evaluare psihologică periodică să se facă profesionist, sub atenta monitorizare a Colegiului Psihologilor din România.

9.3. Modul de realizare a evaluării psihologice periodice

Pentru că la nivel naţional nu sunt definiţi nici indicatorii psihologici relevanţi, nici metodologiile standardizate de evaluare psihologică periodică, vom descrie succint etapele necesare pregătirii metodologiei de evaluare psihologică periodică de către psihologul practician. Odată parcurse pentru o anumită categorie profesională, aceste etape pregătitoare nu mai trebuie reluate, metodologia fiind identică pentru toate evaluările ulterioare. Ne vom concentra apoi pe realizarea evaluării psihologice periodice propriu-zise, ca rutină a evaluării psihologice.

9.3.1. *Pregătirea metodologiei de evaluare psihologică periodică*

Dacă ar exista proceduri standardizate recomandate la nivel naţional pentru evaluarea psihologică periodică, parcurgerea celor trei etape descrise mai jos nu ar fi sarcina şi responsabilitatea psihologului practician, ci a dezvoltatorilor de probe psihologice, a celor care comercializează aceste metodologii (acreditate şi monitorizate de Colegiul Psihologilor din România). Până la definirea unor proceduri de evaluare periodică standardizate, psihologul practician este cel care trebuie să analizeze şi să decidă care sunt *criteriile psihologice relevante* pentru evaluarea periodică a angajaţilor dintr-o anumită categorie profesională, *cum trebuie operaţionalizate* aceste criterii psihologice şi care vor fi *metodele de evaluare* sau *bateria de evaluare psihologică* utilizată.

Identificarea criteriilor psihologice relevante vizează izolarea acelor dimensiuni psihologice care sunt asociate frecvent cu scăderea sub un prag critic a acurateţei cu care un angajat îşi îndeplineşte obligaţiile, punând în pericol propria persoană sau pe ceilalţi. Pentru că aceste dimensiuni nu sunt definite de foruri competente la nivel naţional, iar psihologul practician nu are la dispoziţie prea multe mijloace de a le identifica (detalii în capitolul 11 „Identificarea criteriilor relevante de evaluare psihologică"), majoritatea psihologilor practicieni apelează la „simţul comun" sau la „intuiţie" pentru identificarea criteriilor psihologice relevante. Aşa se face că, de regulă, pentru majoritatea categoriilor profesionale pentru care este solicitată, conform legii, evaluarea

psihologică periodică, psihologii practicieni propun drept criteriu principal „stabilitatea emoţională" sau diferite concepte similare, derivate sau subsumate : nevrozism (*neuroticism*), anxietate (*anxiety*), depresie (*depression*), vulnerabilitate (*vulnerability*). Pentru angajaţii care lucrează la înălţime sau cei care lucrează în câmpuri electrice sau electromagnetice, se propun spre evaluare „stabilitatea emoţională", dar şi aptitudinile cognitive (*orientarea spaţială*, *atenţia selectivă*, *atenţia distributivă* etc.), aptitudinile psihomotorii (*precizia controlului*, *coordonarea mişcării membrelor*, *sincronizarea mişcărilor* etc.), aptitudinile fizice (*coordonarea ansamblului mişcărilor*, *echilibrul corporal* etc.) sau aptitudinile senzoriale/perceptuale (*acuitatea vizuală de aproape*, *acuitatea vizuală la distanţă*, *vederea periferică*, *perceperea adâncimii* etc.).

Nu contestăm importanţa acestor abilităţi pentru realizarea activităţilor profesionale care presupun munca la înălţime, dar afirmăm că nu se pot discerne aptitudinile cu adevărat relevante pentru a oferi calificativul de „apt" sau „inapt" în evaluarea psihologică periodică. Altfel spus, nu ştim dacă aceste dimensiuni sunt cu adevărat predictori ai acurateţei scăzute cu care un angajat îşi îndeplineşte sarcinile profesionale şi cât de mare este ponderea lor în predicţia conduitelor disfuncţionale. Interesant este că, în funcţie de intuiţiile personale şi de metodologia la care au acces, unii psihologi practicieni folosesc combinaţii diferite ale acestor factori sau ale unor factori consideraţi echivalenţi. Este evident că nu putem vorbi de o practică unitară la nivel naţional.

Analiza şi operaţionalizarea criteriilor psihologice în cazul evaluării psihologice periodice se referă la identificarea şi analiza unor indicatori psihologici care să permită evaluarea concretă şi graduală a nivelului de dezvoltare a dimensiunilor psihologice alese drept criterii. Pornind de la premisa că avem un set de criterii psihologice relevante pentru o anumită categorie profesională, în această etapă trebuie să stabilim, pentru fiecare criteriu în parte, care sunt *indiciile* pe care le vom urmări în conduita persoanelor testate (indicatorii psihologici), care este *metodologia* pe care o vom utiliza pentru a evalua acele criterii (metodele folosite) şi care este *pragul de referinţă* în funcţie de care vom considera că un angajat îndeplineşte condiţiile pentru a fi considerat apt sau inapt din punct de vedere aptitudinal şi psihologic (nivelul de dezvoltare minim al dimensiunii evaluate). În acest caz, sunt preferate probele standardizate de evaluare de tipul *testelor de aptitudini* sau al *inventarelor de personalitate*. Suplimentar, recomandăm şi definirea unui set de întrebări centrate pe surprinderea aceleiaşi dimensiuni, mai ales dacă vorbim de „trăsături de personalitate", pentru a verifica, prin metoda *interviului individual*, dacă persoanele care au obţinut scoruri extreme au cu adevărat deficienţe sau doar o slabă dezvoltare a unelor dimensiuni evaluate. În capitolele 11 şi 12 vom detalia modul de identificare şi operaţionalizare a dimensiunilor psihologice relevante în cazul evaluării psihologice la angajare, strategie care poate fi utilizată şi în cazul evaluării psihologice periodice.

Definirea metodelor de evaluare/a bateriei de evaluare psihologică în cazul evaluării psihologice periodice se referă la alegerea unei metodologii adecvate de evaluare a indicatorilor corespunzători fiecărui criteriu. Pentru fiecare set de dimensiuni (criterii/indicatori) considerate relevante, psihologul ar trebui să identifice şi să achiziţioneze probe psihologice diferite, care să permită evaluarea exactă a acelor dimensiuni. Din păcate, psihologii practicieni au acces la un număr limitat de probe psihologice din cauza costului lor ridicat. În cel mai bun caz, un psiholog practician utilizează o procedură de evaluare a aptitudinilor bazale, de exemplu, CAS comercializat de Cognitrom, şi un inventar de

personalitate, de tipul CPI de la TestCentral sau DECAS de la Psiho Proiect (mai multe detalii despre aceste probe psihologice şi despre piaţa probelor psihologice din România vom discuta în capitolul 14 „Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică").

Este regretabil că unii psihologii practicieni utilizează practici sau metode inadecvate de evaluare. De exemplu, probele proiective, de tipului „testul arborelui", chiar şi în combinaţie cu alte instrumente, sunt un exemplu de deficienţă metodologică şi de utilizare deplorabilă a cunoştinţelor achiziţionate în cei trei ani de licenţă şi doi ani de studii de masterat. Chiar şi un student mediocru din anul al treilea de la o facultate serioasă de psihologie ştie că „testul arborelui" este recomandat în activitatea cu copii sau adolescenţi doar ca tehnică de explorare iniţială, de identificare a unor posibile tendinţe generale şi de deschidere a dialogului cu acel copil sau adolescent. Testul arborelui propune un sistem orientativ, şi nu unul precis de formulare a concluziilor finale, concluzii care sunt puternic viciate de experienţa „artistică" a persoanei evaluate şi de subiectivismul psihologului în interpretarea datelor. Această probă nu poate fi folosită în nici un caz ca tehnică de diagnostic, mai ales în context organizaţional, în situaţiile de evaluare psihologică periodică în care miza este atât de mare.

De asemenea, utilizarea „testelor" copiate din reviste sau site-uri de popularizare a psihologiei sau a unor scale „împrumutate" din probe psihologice recunoscute, dar aplicate „parţial" sau fără etalon, nu fac decât să descalifice un astfel de psiholog. Evaluarea psihologică periodică, mai ales pentru că se finalizează prin calificativul „apt" sau „inapt", nu se poate realiza decât cu probe psihologice standardizate, aplicabile în context organizaţional, construite pe populaţia românească sau cel puţin adaptate pentru această populaţie, probe complete care includ etaloane actualizate, achiziţionate legal etc.

Dacă etapele anterioare au fost realizate corect, putem obţine metodologii de evaluare distincte pentru fiecare categorie profesională. Odată stabilită metodologia, o vom folosi invariabil în toate examenele de evaluare periodică pentru acea categorie profesională, fără să mai revenim asupra ei (excepţie făcând doar situaţiile în care dorim să realizăm mici ajustări la nivelul etaloanelor, a indicatorilor folosiţi).

9.3.2. *Organizarea şi realizarea evaluării psihologice periodice*

În condiţiile în care avem stabilită metodologia de evaluare, procedura presupune parcurgerea mai multor etape succesive : *informarea angajatului*, *completarea declaraţiei*, *realizarea anamnezei*, *administrarea probelor psihologice*, *analiza datelor*, *investigaţii suplimentare* (dacă este cazul), *completarea avizului* şi *comunicarea rezultatelor*.

Într-o primă etapă, psihologul trebuie să informeze persoana care urmează să fie evaluată, explicându-i scopul examenului, modul de desfăşurare, durata evaluării etc. Tot în această etapă, psihologul trebuie să solicite acordul angajatului de a participa la evaluare.

În a doua etapă, psihologul realizează o scurtă anamneză cu caracter profesional, al cărui conţinut minimal este detaliat în „Fişa de anamneză" propusă de Colegiul Psihologilor din România (figura IX.1).

Numele şi prenumele persoanei examinate .....

Postul/funcţia pentru care candidează .....

Ruta profesională (Locul de muncă, ocupaţia şi perioada)

- .....
- .....
- .....

Starea civilă ..... **Copii** .....

STAREA SĂNĂTĂŢII.

Antecedente heredo-colaterale .....

Internări ..... **Motivul** .....

RELAŢII FAMILIALE .....

RELAŢII DE MUNCĂ ANTERIOARE .....

PEDEPSE APLICATE ANTERIOR (certificat de cazier) .....

PERMIS DE CONDUCERE ..... **CATEGORIA** .....

Figura IX.1. *Model al unei „Fişe de anamneză”*

Conţinutul acestei fişe de anamneză poate şi trebuie să fie dezvoltat de fiecare psiholog practician, în acord cu specificul postului pentru care realizează evaluarea psihologică şi cu informaţiile specifice de care are nevoie.

După realizarea anamnezei, mai ales dacă se doreşte evaluarea psihologică cu ajutorul probelor standardizate, psihologul trebuie să solicite completarea şi semnarea unei declaraţii de către persoana evaluată („Declaraţie pe proprie răspundere”), în care aceasta recunoaşte că este odihnită, că nu a consumat băuturi alcoolice şi că nu se află în vreo situaţie care ar putea duce la invalidarea evaluării psihologice. Un model minimal propus de CPR este prezentat în figura IX.2, fiecare psiholog practician putând completa sau reformula conţinutul acestei declaraţii în acord cu specificul examenului pe care îl realizează, dar cu respectarea normelor legale şi deontologice în vigoare. De exemplu, după „...declar pe propria răspundere că mă simt odihnit şi că nu am consumat băuturi alcoolice” se poate adăuga următoarea precizare : „droguri sau medicamente care să îmi afecteze capacitatea de reacţie”. De asemenea, poate ar fi util ca în această declaraţie să se specifice : „Declar că sunt de acord ca rezultatele evaluării psihologice să fie comunicate conducerii firmei/instituţiei în eventualitatea în care voi ocupa postul scos la concurs” (în cazul evaluării psihologice la angajare/promovare) sau „Declar că sunt de acord ca rezultatele evaluării psihologice să fie comunicate conducerii firmei/instituţiei...” (în cazul evaluării psihologice periodice). Abia după ce angajatul a completat şi semnat „Declaraţia pe proprie răspundere”, se poate trece la evaluarea psihologică propriu-zisă.

DECLARAŢIE

Subsemnatul/subsemnata ……, în vârstă de ……. ani, de profesie ……, prezentându-mă la examinarea psihologică de astăzi ……, declar pe propria răspundere că mă simt odihnit şi că nu am consumat băuturi alcoolice.

Am mai fost examinat psihologic în anul ……, în scopul ……

Mă legitimez cu BI/CI, Seria ……., Nr. ……, eliberat de ……

Declaraţii suplimentare (dacă este cazul)

……

Semnez prezenta declaraţie, cunoscând consecinţele unei declaraţii false.

Semnătura,

……

Figura IX.2. *Model al conţinutului declaraţiei persoanei evaluate*

Următoarea etapă este cea de evaluare psihologică propriu-zisă, realizată, de regulă, cu ajutorul probelor psihologice standardizate. Practic, în această etapă se administrează probele psihologice pregătite în etapa anterioară, având grijă ca persoana evaluată să înţeleagă corect consemnul şi să răspundă adecvat la succesiunea de stimuli. Mai multe detalii cu privire la pregătirea examenului de evaluare psihologică, la administrarea probelor standardizate şi la controlul tendinţei persoanelor evaluate de a distorsiona (de cele mai mute ori în sens pozitiv) rezultatele evaluării vom oferi în capitolul 14 „Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică". De regulă, sunt administrate două seturi de probe : unele care vizează evaluarea unor aptitudinilor bazale (*cognitive*, *motorii*, *fizice* sau *senzoriale*, după caz), iar altele care vizează evaluarea unor trăsături de personalitate (de regulă, cele care ţin de stabilitatea/instabilitatea emoţională). Este evident că fiecare dintre cele două seturi de probe cer consemne diferite şi condiţii diferite de completare a datelor.

Se trece apoi la analiza rezultatelor evaluării. Fiind vorba de o evaluare psihologică periodică, în mod normal se urmăreşte dacă subiectul are dimensiunile psihologice evaluate suficient de bine dezvoltate, astfel încât să depăşească acel prag minimal necesar pentru practicarea profesiei în condiţii de securitate. Se pot obţine date similare cu cele reprezentate grafic în figurile IX.3, IX.4, IX.5, date pe baza cărora psihologul poate lua rapid decizia de a acorda sau nu avizul „apt psihologic pentru…". Trebuie să recunoaştem că sunt destul de rare situaţiile în care se acordă calificativul „inapt psihologic", acordarea frecventă a calificativului „apt psihologic" (dacă este cazul cu unele recomandări) descriind cel mai bine normalitatea.

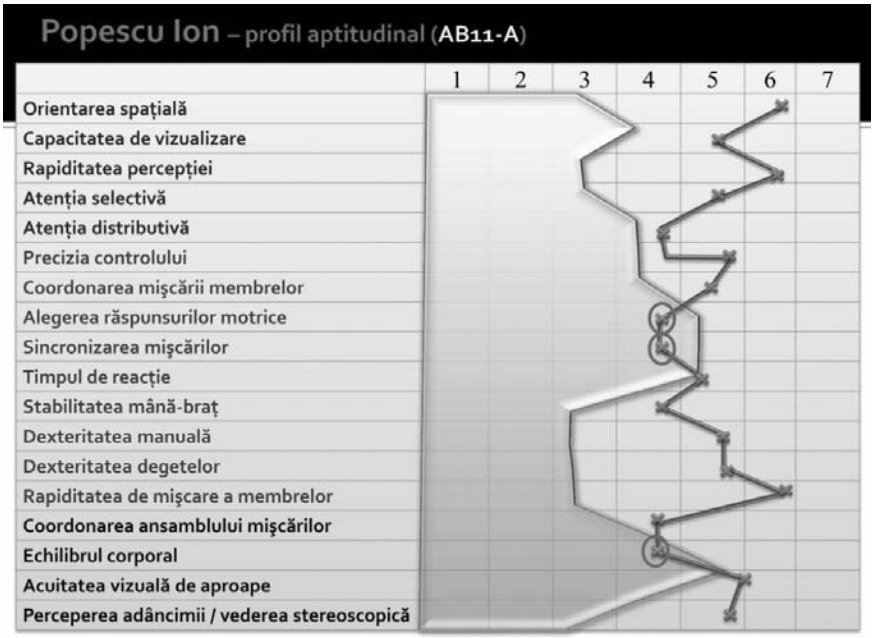


Figura IX.3. *Profilul aptitudinal al persoanei evaluate raportat la profilul minimal pentru categoria sa profesională (AB11-A, 2011)*

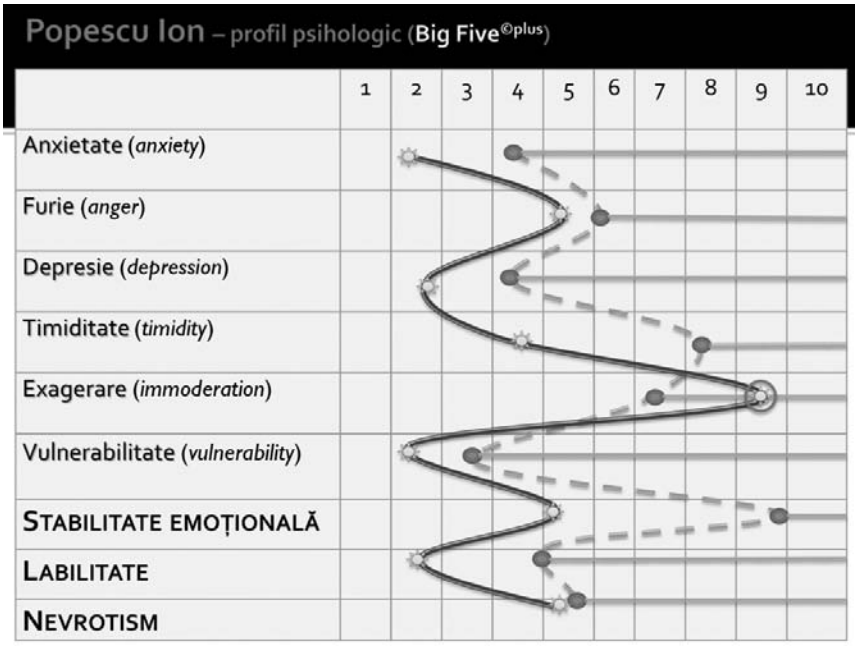


Figura IX.4. *Profilul psihologic al persoanei evaluate raportat la profilul minimal pentru categoria sa profesională (Big Five©plus, 2009)*

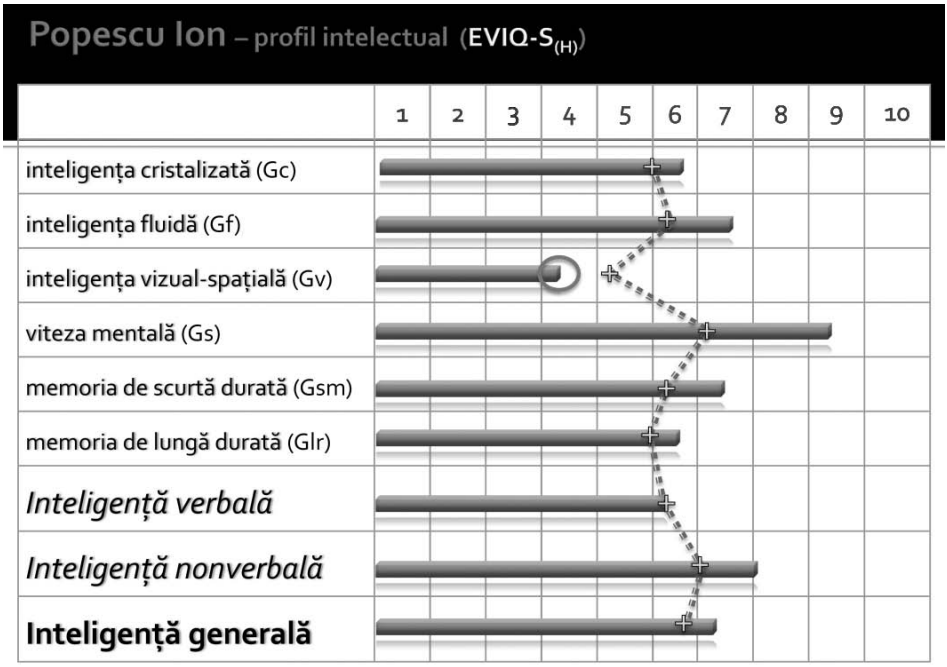


Figura IX.5. *Profilul cognitiv-intelectul al persoanei evaluate, raportat la profilul minimal pentru categoria sa profesională (EVIQ, 2011)*

În opoziţie cu unele percepţii „comune", evaluarea psihologică periodică nu este o activitate punitivă, orientată spre „identificarea şi eliminarea angajaţilor deficitari", ci o activitate menită să asigure premisele necesare ca angajaţii şi companiile/instituţiile să funcţioneze fără a se expune la riscuri profesionale semnificative. Din acest motiv, în situaţiile în care la unii angajaţi apar dimensiuni psihologice sub pragul minim acceptat, psihologul poate recomanda investigaţii. Poate fi vorba de administrarea unei probe aptitudinale suplimentare echivalente (dacă este vorba de o aptitudine deficitară), de realizarea unui interviu aprofundat suplimentar, centrat exclusiv pe explorarea dimensiuni deficitare (dacă este vorba despre o trăsătură de personalitate problematică). Acordarea calificativului „inapt psihologic" se recomandă numai dacă aceste investigaţii suplimentare confirmă diagnosticul iniţial.

Completarea avizului psihologic este următoarea etapă a examenului de evaluare psihologică. Avizul psihologic eliberat în urma evaluării psihologice periodice pentru categoriile profesionale definite în HG nr. 355/11 aprilie 2007 trebuie să aibă formatul impus prin Hotărârea Comitetului Director al Colegiului Psihologilor din România, nr. 1/10 martie 2006 (publicată în *Monitorul Oficial al României*, partea I nr. 112/14 februarie 2007, Anexa 2*, p. 15). O variantă a acestui aviz o găsiţi mai jos (figura IX.6) şi la adresa web : http : //www.copsi.ro/index.php ? option = com_content&task = view&id = 60&Itemid = 59.

Forma de exercitare a profesiei de psiholog cu drept de liberă practică/structura de psihologie

Nr. _____/_____

AVIZ PSIHOLOGIC

D-na/D-l _____ **CNP** _____
a fost examinat la data de: _____, **în baza contractului de prestări servicii psihologice/contractului individual de muncă nr.** _____/_____, **în vederea:** _____
Concluziile examinării psihologice:
[ ] **Apt psihologic pentru** _____
[ ] **Inapt psihologic pentru** _____
[ ] **Alte concluzii** _____
Observaţii _____
_____
Recomandări _____
_____

Examinator (semnătură şi parafă)

Forma de exercitare a profesiei de psiholog cu drept de liberă practică/structura de psihologie (semnătură şi ştampilă)

Figura IX.6. *Modelul „Avizului psihologic" propus prin Hotărârea Comitetului Director al Colegiului Psihologilor din România nr. 1 din 10 martie 2006*

Conform structurii impuse de Comitetul Director al CPR, avizul cuprinde: datele persoanei examinate; data evaluării; temeiul juridic în baza căruia se realizează serviciul de evaluare psihologică (contract prestări servicii/contract individual de muncă); motivul examinării (angajare/examen periodic etc.); concluziile examinării („apt psihologic pentru…"; „inapt psihologic pentru…"; alte concluzii); observaţii; recomandări; examinatorul şi laboratorul/cabinetul psihologic care a realizat evaluarea (cu semnături şi ştampile). Pe baza datelor obţinute în cadrul examenului de evaluare psihologică periodică şi a concluziilor formulate în urma analizei acestor date, psihologul va completa „Avizul psihologic" şi îl va înmâna medicului de medicina muncii, păstrându-şi o copie.

Comunicarea rezultatelor evaluării se face către medicul de medicina muncii şi persoana evaluată. Medicul de medicina muncii va primi „Avizul psihologic" eliberat de psiholog, îl va reţine la dosarul persoanei investigate, va nota în „Fişa de aptitudini" concluziile psihologului („apt psiho-aptitudinal pentru…" sau „inapt psihologic pentru…") şi eventualele recomandări ale acestuia. Medicul specialist de medicina muncii este cel care ia decizia finală şi formulează recomandările cu privire la capacitatea de muncă a unei persoane, deoarece, în cadrul impus de HG nr. 355/11 aprilie 2007 (modificata de HG nr. 1169/25 noiembrie 2011), evaluarea psihologică este doar o componentă a seriei de investigaţii medicale solicitate de medicul de medicina muncii în scopul completării „Fişei de aptitudini". În paralel, psihologul trebuie să-i aducă candidatului la cunoştinţă concluziile evaluării psihologice. Informarea persoanei evaluate cu privire la rezultatele evaluării se poate face într-o manieră simplă (comunicarea concluziei „apt"/„inapt") sau elaborată, sub forma unei şedinţe de consiliere de 15-30 de minute, în care psihologul oferă detalii cu privire la fiecare dimensiune evaluată, explicând semnificaţia acestor rezultate într-un limbaj accesibil. Depinde de fiecare psiholog practician, în limita timpului disponibil şi a talentului de consilier, dacă se angajează sau nu într-un demers mai elaborat de comunicare a rezultatelor. Totuşi, această şedinţă de comunicare a rezultatelor evaluării este recomandabilă mai ales în situaţia unui aviz de „apt psihologic" cu recomandări sau „inapt psihologic".

Deoarece Colegiul Psihologilor din România nu oferă prea multe informaţii cu privire la modul de completare a „Avizului psihologic" şi la situaţiile particulare în care se completează cu informaţii rubricile „observaţii" sau „recomandări", vom expune în continuare câteva dileme pe care le au psihologii practicieni legate de completarea acestuia şi vom sugera, prin prisma condiţiilor normative actuale (ianuarie 2012), diferite posibilităţi de întocmire a „actului respectiv".

9.4. Completarea „Avizului psihologic"

9.4.1. *Dileme şi constrângeri în completarea avizului psihologic*

Prin raportare la cerinţele Legii nr. 677/2001 privind protecţia persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal şi libera circulaţie a acestor date şi ale Legii nr. 506/2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal şi protecţia vieţii private, datele evaluărilor psihologice individuale trebuie păstrate în siguranţă. În acelaşi timp, psihologul este obligat să păstreze confidenţialitatea în legătură cu faptele şi informaţiile despre care a luat cunoştinţă în exercitarea atribuţiilor profesionale (articolul 9 din „Normele metodologice de aplicare a Legii nr. 213/2004", aprobate prin HG nr. 788/2005). Conform „Comunicatului privind confidenţialitatea actului psihologic", publicat pe pagina principală a site-ului CPR[1], „avizele psihologice sau alte rezultate ale evaluării psihologice pot fi prezentate unei terţe persoane sau unei alte entităţi numai de către persoana fizică evaluată sau cu acordul persoanei fizice evaluate".

Dar dacă respectăm structura impusă a avizului psihologic („apt psihologic", „inapt psihologic", „alte concluzii" cu variantele „observaţii"/„recomandări") şi prevederile referitoare la confidenţialitatea actului psihologic, ne putem întreba, cum se întreabă mulţi psihologi practicieni, cum trebuie completat „Avizul psihologic" şi care sunt informaţiile pe care putem să le comunicăm medicului de medicina muncii în situaţia în care avem îndoieli că persoana evaluată este aptă, fără rezerve, pentru activitatea solicitată. Altfel spus, cum vom completa „Avizul psihologic" astfel încât să respectăm clauzele de confidenţialitate şi, în acelaşi timp, să ne facem datoria de psihologi? Pentru a clarifica acest aspect, trebuie să analizăm trei dileme care, în viziunea noastră, condiţionează modul de formulare a concluziilor în cadrul avizului psihologic.

Dilema „aptitudinal *vs* clinic" este prima cu care se confruntă psihologii practicieni. După cum am văzut, CPR sugerează în formularul pe care îl pune la dispoziţie că variantele de aviz psihologic pot fi „apt/inapt psihologic...", cuvântul „psihologic" din aceste sintagme referindu-se la o gamă largă de dimensiuni psihologice, de la aptitudini până la trăsături de personalitate sau atitudini. Pe de altă parte, în normative ulterioare (vezi un exemplu în anexa III.8), CPR sugerează că psihologul care are dreptul de a realiza evaluarea psihologică periodică este psihologul cu drept de liberă practică în domeniul *psihologiei muncii şi organizaţionale*, iar competenţele acestuia sunt limitate doar la evaluarea

1. http://www.copsi.ro/index.php?option=com_content&task=view&id=405&Itemid=45

aptitudinilor individuale (aşa-numitele „evaluări psihologice psihoaptitudinale"), putând oferi aviz psihologic doar pentru componenta aptitudinală a evaluării psihologice. În viziunea CPR, pentru a oferi un aviz psihologic complet, adică şi pentru dimensiuni ce ţin de structura generală de personalitate, sunt necesare competenţe în domeniul clinic (consfinţite de dreptul de liberă practică în domeniul clinic), atestate doar de Comisia de psihologie clinică şi psihoterapie. Aşa cum am văzut, pentru majoritatea categoriilor profesionale vizate de HG nr. 355/11 aprilie 2007 (modificată prin HG nr. 1169/25 noiembrie 2011), evaluarea doar la nivelul aptitudinilor nu este suficientă. De exemplu, pentru personalul din instituţiile de învăţământ, personalul care lucrează în condiţii de izolare şi pentru personalul cu funcţie de decizie este necesară o evaluare la nivelul trăsăturilor de personalitate asociate *stabilităţii/instabilităţii emoţionale*. Aceasta face ca, cel puţin într-o primă interpretare, evaluarea psihologică periodică ce depăşeşte nivelul aptitudinal să poată fi realizată ori de un psiholog cu drept de liberă practică atât în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale (pentru evaluarea la nivel „psihoaptitudinal"), cât şi în domeniul clinic (pentru evaluarea la nivelul „trăsăturilor de personalitate") ori de către o echipă formată din doi psihologi, unul cu drept de liberă practică în psihologia muncii şi organizaţională şi un altul cu drept de liberă practică în domeniul clinic.

În practica evaluării psihologice periodice, respectarea distincţiei „aptitudinal *vs* clinic" nu este întotdeauna operaţională, determinându-i pe psihologii practicieni fie să încalce aceste prevederi, fie să simplifice examenul de evaluare psihologică, reducându-l la aplicarea unor probe aptitudinale, irelevante pentru la scopul evaluării psihologice periodice : reducerea riscurilor profesionale.

În opinia noastră, psihologul cu drept de liberă practică în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale ar trebui să aibă dreptul de a evalua nu numai aptitudini, ci şi trăsături de personalitate relevante pentru realizarea în condiţii de securitate a sarcinilor profesionale. El poate formula concluzii legate de aceste trăsături de personalitate („apt"/„inapt psihologic pentru…") în condiţiile în care : a) foloseşte corect, cu drepturi depline, probe psihologice standardizate şi acreditate şi b) are definit un prag minimal (pe baza unor studii sau argumente solide) ca reper al funcţionalităţii sau disfuncţionalităţii a unor trăsături de personalitate pentru categoria profesională evaluată. În consecinţă, apreciem că un astfel de psiholog poate utiliza probe standardizate de evaluare a personalităţii („inventare de personalitate") şi poate lua decizii în urma utilizării acestora, dacă consideră că persoana evaluată are un profil psihologic „riscant", putând pune propria persoană sau pe ceilalţii în pericol. În schimb, unui astfel de psiholog, cu drept de liberă practică în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale, nu îi poate fi permis să formuleze un diagnostic de tip clinic, să atribuie persoanei evaluate o „etichetă diagnostică" şi să realizeze intervenţii psihologice cu caracter clinic.

Dilema „confidenţialitate *versus* informare" este cea la care am făcut parţial referire mai sus. În condiţiile în care nu poate divulga date unor terţe persoane în legătură cu faptele şi informaţiile despre care a luat la cunoştinţă în cadrul examenului de evaluare psihologică, cum poate psihologul comunica date relevante medicului de medicina muncii sau managementului cu care a semnat contractul de prestări servicii psihologice ? Credem că aici trebuie să ţinem cont de două principii de lucru : a) pe avizul psihologic se comunică doar concluziile evaluării („apt/inapt psihologic pentru…") şi se fac recomandări, fără a se argumenta, justifica sau aplica etichete diagnostice ; b) recomandările se formulează în termeni generali („Consiliere psihologică de specialitate", „Un mediu de

muncă mai puţin solicitant psihologic", „Examen de evaluare clinică"). Medicul de medicina muncii trebuie să se mulţumească cu un astfel de aviz psihologic, fără a solicita informaţii suplimentare.

În ce priveşte dilema „aviz strict *versus* alte sugestii", dacă acceptăm faptul că psihologul cu drept de liberă practică în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale trebuie să se limiteze strict la evaluarea aspectelor aptitudinale şi la o concluzie cu privire la examenul psihologic aptitudinal („apt psihologic aptitudinal pentru…"), ne întrebăm dacă el are dreptul şi poate să facă şi alte recomandări de natură psihologică sau medicală. Dacă sesizează comportamente disfuncţionale sau conduite bizare la persoana evaluată, poate să noteze aceste observaţii pe „Avizul psihologic" sau să facă recomandări în acest sens? Dacă face aceasta, încalcă sau nu normele deontologice, potrivit cărora psihologul este obligat să păstreze confidenţialitatea în legătură cu faptele şi informaţiile despre care a luat la cunoştinţă şi că aceste informaţii nu pot fi prezentate unei terţe persoane decât cu acordul persoanei evaluate? Dacă în timpul evaluării psihologice periodice sesizează că persoana evaluată are deficienţe de vedere (miopie sau daltonism), îi este permis să facă recomandări care depăşesc aria sa de competenţă? În opinia noastră, psihologul trebuie să fie flexibil şi să se gândească în primul rând la binele persoanei evaluate şi abia apoi la posibilele „probleme" pe care şi le-ar putea crea dacă nu respectă strict „rolul" care i-a fost atribuit. În consecinţă, credem că psihologul trebuie să formuleze recomandări în avizul psihologic sugerând examene suplimentare, fără a da detalii, pe aviz, despre aspectele disfuncţionale sesizate sau despre diagnosticul prezumtiv (câteva exemple în secţiunea următoare). Dacă are şansa de a fi integrat într-o echipă interdisciplinară de calitate, alături de medic, psihologul clinician şi psihiatru, se pot crea acele protocoale formale sau informale prin care aspectele relevante pot fi comunicate în mod util între membrii echipei.

9.4.2. *Variante de completare a „Avizului psihologic"*

9.4.2.1. Aviz de tip „apt psihologic pentru…"

Aşa cum am văzut, în „Avizul psihologic" propus de Colegiul Psihologilor din România, în afară de informaţiile privind contextul evaluării, sunt propuse trei rubrici distincte pentru completarea concluziilor evaluării psihologice:

- apt psihologic pentru…;
- inapt psihologic pentru…;
- alte concluzii: „observaţii"/„recomandări".

Este evident că rubrica „apt psihologic pentru…" se completează atunci când persoana evaluată obţine, pentru dimensiunile psihologice evaluate, scoruri suficient de mari încât să depăşească pragul minim necesar pentru practicarea profesiei în condiţii de securitate. În astfel de situaţii se precizează categoria de activităţi pentru care se eliberează avizul şi ocupaţia persoanei evaluate:

☑ Apt psihologic aptitudinal pentru... „muncă la înălţime (electrician)", „muncă la înălţime (zidar)", „muncă în condiţii de izolare (paznic)", „muncă cu expunere la câmpuri electromagnetice neionizante (inginer de întreţinere)", „activităţi educaţionale/de instruire" (profesor) etc.

Deşi în majoritatea situaţiilor nu este necesară completarea altor rubrici, există cazuri în care psihologul practician sesizează faptul că persoana evaluată, deşi din punct de vedere aptitudinal îndeplineşte condiţiile pentru a primi avizul „apt psihologic aptitudinal", manifestă vulnerabilităţi psihologice sau are nevoie de suport psihologic. De exemplu, dacă în timpul anamnezei psihologul află că persoana evaluată a trecut recent printr-un eveniment traumatic, că este în perioada de doliu pentru că a pierdut pe cineva apropiat sau că are stări de anxietate sau depresie care îi perturbă funcţionarea psihologică normală, la rubrica „recomandări" se pot face notaţii de tipul :

☑ Apt psihologic aptitudinal pentru...
- Recomandări : *Condiţionat de munca în echipă/muncă sub supervizare.*
- Recomandări : *Consiliere psihologică de specialitate.*
- Recomandări : *Evaluare psihologică peste 3/6 luni.*

În mod similar, dacă persoana evaluată afirmă că trece printr-o perioadă de stres intens datorită unui conflict cu unul sau unii dintre colegi sau şefi, considerând oportună schimbarea colectivului în care lucrează, dar fără a şti cum să o facă, se poate formula o recomandare de tipul :

☑ APT psihologic aptitudinal pentru...
- Recomandări : *Un mediu de muncă mai puţin solicitant psihologic.*

Dacă însă, în urma evaluărilor directe, persoana evaluată obţine scoruri critice la unele variabile care ţin de *stabilitatea emoţională* sau, pe parcursul examenului, psihologul observă comportamente disfuncţionale la persoana evaluată (în condiţiile în care din punct de vedere strict aptitudinal ea este deasupra baremului), el poate să noteze aceste aspecte pe „Avizul psihologic" sub forma unor recomandări de tipul :

☑ Apt psihologic aptitudinal pentru...
- Recomandări : *Examen suplimentar de evaluare clinică.*
- Recomandări : *Evaluare psihologică suplimentară peste 3/6 luni.*

În toate situaţiile descrise mai sus, atunci când pe lângă completarea rubricii „apt psihologic pentru..." se adaugă alte recomandări sau observaţii, este de preferat ca psihologul să aibă mai întâi o discuţie cu persoana evaluată pentru a-i explica motivul pentru care urmează să formuleze acea recomandare. În această discuţie el trebuie să precizeze persoanei consiliate faptul că avizul este unul favorabil („apt psihologic"), dar că vrea să o ajute (şi este obligat deontologic să o facă!) să-şi depăşească mai uşor problemele pe care le are şi să îşi restabilească echilibrul emoţional şi psihologic.

9.4.2.2. Aviz de tip „inapt psihologic pentru…”

Deşi astfel de situaţii sunt mai rare, psihologul trebuie să aibă curajul de a formula, atunci când este cazul, şi avize psihologice negative („inapt psihologic”), pornind de la premisa că, dacă ignoră realitatea (carenţe în plan aptitudinal sau tulburări de personalitate la persoana evaluată), favorizează această persoană să se pună în pericol, să îi pună pe alţii în pericol sau să îşi pună în pericol propria carieră. Pe de altă parte, un aviz „inapt” poate avea consecinţe profesionale şi personale semnificative pentru persoana evaluată ; de aceea, trebuie găsită maniera cea mai potrivită de a-l formula şi, dacă se poate, de a sprijini persoana care a primit un astfel de aviz. De exemplu, dacă un angajat care lucrează în construcţii, aptitudinal vorbind, are uşoare deficienţe în privinţa „alegerii răspunsurilor motrice”, „sincronizării mişcărilor” şi „echilibrului corporal”, scoruri cam mari la trăsătura de personalitate „exagerare” (*immoderation*) şi scoruri moderate la „inteligenţă vizual spaţială” (vezi figurile IX.3, IX.4, IX.5), putem formula un aviz psihologic de tipul :

☑ Inapt psihologic aptitudinal pentru munca la înălţime.
- Recomandări : *Apt psihologic pentru munca la sol...*

Dacă, în schimb, are de-a face cu un angajat în învăţământ la care sesizează conduite bizare sau posibile tulburări de personalitate şi dacă întâmpină dificultăţi în a realiza evaluarea psihologică, practicianul poate lua decizia de a considera persoana evaluată inaptă până la o evaluare de specialitate realizată de către medicul psihiatru :

☑ Inapt psihologic pentru activităţi educaţionale (profesor).
- Recomandări : *Examen de evaluare psihiatrică.*

Dacă însă manifestările disfuncţionale sunt moderate, acesta poate decide neeliberarea avizului psihologic până la obţinerea rezultatelor unui examen psihologic suplimentar, realizat de psihologul clinician sau poate formula un aviz psihologic de tipul :

☑ Inapt psihologic *temporar* pentru activităţi educaţionale (profesor).
- Recomandări : *Examen de evaluare clinică.*

Situaţiile şi formulările propuse mai sus sunt doar posibile sugestii. În absenţa unor reglementări clare din partea Colegiului Psihologilor din România, fiecare psiholog practician are libertatea şi dreptul de a găsi cele mai potrivite modalităţi de formulare a acestor recomandări... dacă îşi asumă responsabilitatea pentru modul de formulare şi are argumente profesionale prin care să le susţină.

***

Evaluarea psihologică periodică încearcă să surprindă posibile destructurări în plan aptitudinal şi cognitiv sau posibile structurări accentuate şi cronice ale personalităţii. În mod normal, avizul psihologic favorabil („apt psihologic”) este valabil 12 luni (până la următoarea evaluare). Desigur, o astfel de evaluare psihologică nu poate garanta că în

următoarele 12 luni persoana evaluată nu poate trece prin evenimente traumatice grave (incidenţa stresului posttraumatic fiind de 1% în populaţia generală, pentru întreaga perioadă de viaţă), nu poate suferi de depresii profunde care nu au fost vizibile în momentul evaluării (incidenţa depresiei în populaţia generală fiind între 5 şi 9% la femei şi între 2 şi 3% la bărbaţi) sau nu poate suferi decompensări profunde de tip psihotic (pentru una dintre tulburările grave de personalitate – *schizofrenia* –, incidenţa anuală în populaţie este de 0,2‰).

La fel ca asigurările personale sau de locuinţă, avizul psihologic favorabil oferă garanţii referitoare la unele riscuri, cele asociate activităţii profesionale (munca la înălţime, în condiţii de izolare, cu expunere la zgomot sau câmpuri electrice etc.), care pot fi anticipate şi care sunt, în general, cele mai frecvente în populaţia evaluată. Psihologul practician care realizează periodic un examen sumar de evaluare psihologică nu poate fi considerat vinovat pentru întreaga viaţă psihologică a persoanelor evaluate, ci doar pentru o gamă restrânsă de aptitudini şi trăsături de personalitate, cele despre care se consideră că ar putea afecta acurateţea cu care un angajat îşi îndeplineşte sarcinile, punându-se astfel în pericol pe sine sau punându-i în pericol pe alţii. Din această perspectivă, în opinia noastră, formulările de tip „apt psihologic... la data evaluării" sunt inutile, inadecvate sau chiar bizare !

10. Evaluarea psihologică în alte contexte profesionale

Scopul acestui capitol este de a descrie alte contexte organizaţionale în care este recomandată evaluarea psihologică, în afară de cele descrise anterior (evaluarea psihologică la angajare sau cea periodică).
Pentru început ne vom referi la evaluarea psihologică în situaţii de promovare, în scopul identificării potenţialului de leadership sau a altor variabile asociate actului de conducere, urmând ca apoi să descriem modul în care diagnosticul psihologic poate fi utilizat într-un scop formativ, pentru identificarea nevoilor de formare şi optimizarea activităţii individuale.
Evaluarea psihologică în managementul echipei (formarea de echipe şi optimizarea muncii în echipă), precum şi cea realizată în vederea consilierii profesionale şi orientării pentru dezvoltarea profesională (managementul carierei) sunt alte două contexte organizaţionale în care poate fi utilizată evaluarea psihologică.
În aceste situaţii speciale, rezultatele evaluării psihologice trebuie folosite cu prudenţă, întrucât acestea au doar un rol consultativ în optimizarea altor procese organizaţionale (promovare, munca în echipă, formare, consiliere profesională) şi nu urmăresc departajarea candidaţilor sau obţinerea unui calificativ de tipul „apt"/„inapt".

Aşa cum am precizat încă din capitolul 7 („Restricţii ale evaluării psihologice în context profesional"), în afară de evaluarea psihologică la angajare şi de evaluarea psihologică periodică există puţine situaţii în care este permisă evaluarea psihologică în context organizaţional. Doar dacă sunt justificate şi dacă *datele* sunt interpretate prudent, se pot aplica proceduri de evaluare psihologică individuală a personalului angajat : a) în situaţii de promovare/trimitere la specializare ; b) într-un scop formativ, pentru identificarea nevoilor de formare ; c) în formarea de echipe şi optimizarea muncii în echipă ; e) în vederea consilierii profesionale şi orientării pentru dezvoltarea profesională (managementul carierei).

10.1. Evaluarea psihologică în situaţii de promovare (identificarea potenţialului de leadership)

Atât promovarea unor angajaţi pentru funcţii de conducere, cât şi trimiterea lor la stagii de formare de lungă durată sau la stagii de formare profesională în alte regiuni/ţări, implică de multe ori investiţii sau riscuri majore pe care şi le asumă compania. Din acest motiv,

se recomandă evaluarea psihologică pentru a verifica dacă aceste persoane, pe lângă competenţele profesionale (verificabile prin alte metode), au şi calităţile psihologice necesare pentru a reuşi şi a face performanţă în astfel de situaţii. Scopul evaluării psihologice în acest caz este de *a ne asigura că angajaţii care vor fi promovaţi sau trimişi în stagii de perfecţionare în străinătate au calităţile necesare pentru a face faţă solicitărilor unor posturi de conducere (*middle *şi* top management*) sau unor situaţii speciale definite de activitatea într-o altă cultură/ţară.*

Evaluarea psihologică în situaţii de promovare/trimitere la specializare poate fi organizată în mod similar examenului de selecţie profesională la angajare. Şi în acest caz, procedura poate fi extrem de simplă (definirea unei liste cu criterii de departajare, analiza unui număr de potenţiali candidaţi în funcţie de conţinutul dosarelor de candidatură şi realizarea unor interviuri individuale) sau mai complexă : definirea criteriilor profesionale şi psihologice, anunţarea oportunităţii de promovare, depunerea şi analiza dosarelor, evaluarea competenţelor profesionale, evaluarea psihologică, interviul aprofundat etc.

Indiferent de varianta de lucru, evaluarea psihologică va fi centrată pe investigarea unor dimensiuni psihologice relevante pentru performanţa în postul vizat, variabile identificate fie în *studiile metaanalitice* (prin consultarea literaturii de specialitate), fie în urmă unor *cercetări interne* (în organizaţie) cu privire la relaţia dintre performanţă şi personalitate pentru poziţiile vizate de evaluare. O a treia cale este aceea în care se utilizează *inventare tipice centrate pe analiza stilului de conducere*, pornind de la premisa că aceste probe psihologice îi vor diferenţia pe cei care au un stil de conducere performant de cei cu unul deficitar (cel puţin prin raportare la solicitările poziţiei ocupate, la specificul culturii, politicii şi procedurilor organizaţionale).

Prima strategie, analiza studiilor metaanalitice (vezi detalii şi în capitolul 6 „Relaţia dintre personalitate şi performanţă : o temă cu miză în practica evaluării psihologice") arată că performanţele liderului pot fi prezise în funcţie de caracteristicile de personalitate (Judge şi Bono, 2001 ; Loehlin *et al.*, 1998 ; Riemann *et al.*, 1997). În general, *extraversiunea* este o însuşire pozitivă pentru leadership ; metaanaliza estimează un coeficient corectat de validitate de 0,31 între extraversiune şi eficienţa liderului (Judge *et al.*, 2001). *Inteligenţa* este un predictor şi mai bun al performanţei, coeficientul corectat de validitate între inteligenţă şi leadership este de 0,52 (Lord *et al.*, 1986). Corelaţia dintre inteligenţă şi performanţă este întotdeauna pozitivă ; coeficientul de validitate corectat pentru posturi simple este 0,23, comparativ cu un coeficient de 0,40 pentru posturi de complexitate intermediară sau 0,59 pentru posturile manageriale (Constantin *et al.*, 2010). Exemplele în acest sens pot continua.

Pe de altă parte, nu este mai puţin adevărat că unii lideri eficace, de mare succes, au caracteristici atipice (Bennis şi Nanus, 1997 ; Collins, 2001). Mai mult, operaţionalizarea unor variabile specifice *leadership-ului* (*viziune*, *inspiraţie*, *aptitudini de convingere şi persuasiune* etc.) este mai greu de realizat şi nu există multe studii relevante în acest sens. Aceasta face ca studiile metaanalitice de tipul celor descrise mai sus să ignore variabilele psihologice esenţiale pentru predicţia performanţei liderului (tocmai pentru că nu s-au făcut studii consistente centrate pe aceste variabile, din cauza complexităţii lor). Mai mult, aşa cum am precizat în subcapitolul 6.3 „Explicaţii ale relaţiilor dintre personalitate şi performanţă"), de multe ori anumiţi predictori relevanţi ai performanţei profesionale

pot fi identificaţi numai în interiorul companiei în care lucrează angajaţii, fiind vorba de predictori dependenţi de procedurile, cultura şi specificului activităţii companiei. Aşa cum vom vedea în capitolul 11 („Identificarea criteriilor de evaluare psihologică relevante pentru un anumit post"), o strategie de identificare a criteriilor psihologice relevante pentru examenul de evaluare psihologică în astfel de situaţii este realizarea unor *cercetări interne* („studii ale performanţei") care pot duce la identificarea unor factori psihologici particulari, uneori neaşteptaţi, alteori similari cu cei descrişi în literatura de specialitate.

A treia strategie care poate fi utilizată în evaluarea psihologică în situaţii de promovare, mai ales dacă primele două nu sunt aplicabile sau nu oferă rezultate substanţiale, constă în utilizarea de inventare standardizate care permit evaluarea stilului de conducere sau a modului de procesare a informaţiilor asociate actului de conducere. Ca exemplu, mai jos vom descrie succint două probe psihologice standardizate pe care le considerăm relevante din acest punct de vedere: inventarul „Toleranţei la incertitudine" (TI3+) (Constantin *et al.*, 2012) şi inventarul „Analiza comportamentului de conducere" (Hersey-Blanchard, 1977, *apud* Constantin, 2004).

În construcţia inventarului „Toleranţei la incertitudine" (TI3+) s-a pornit de la premisa că, în condiţiile creşterii complexităţii posturilor de conducere, concepţie sau decizie (posturi cu un nivel înalt de responsabilitate şi risc decizional), unul dintre factorii care condiţionează performanţa profesională este *toleranţa la incertitudine*. În funcţie de specificul firmei/instituţiei şi de caracteristicile activităţii, există posturi care solicită o mare toleranţă la incertitudine (*capacitatea de a procesa simultan sarcini variate şi incomplete, de a lua decizii în condiţiile în care nu sunt disponibile toate informaţiile, de adaptare rapidă la noi solicitări cu un grad mare de incertitudine* etc.) şi posturi care cer o toleranţă mică la incertitudine (*capacitatea de a respecta şi aplica invariabil proceduri exacte şi detaliate, un maximum de precizie şi uniformitate în decizii, cu respectarea unor algoritmi de decizie şi acţiune, evitarea riscului* etc.).

Altfel spus, din perspectiva caracteristicilor personale ale ocupantului, unele posturi solicită o toleranţă mare la incertitudine (în special *poziţiile manageriale* şi cele legate de *marketing/vânzări*, *creaţie şi inovaţie*, *consultanţă*, *coordonare a proiectelor de cercetare-dezvoltare* etc.), în timp ce altele solicită o toleranţa mică la incertitudine (în special *poziţiile de execuţie* şi cele legate de controlul şi dirijarea traficului feroviar sau aerian, serviciile financiar-contabile, controlul calităţii în industriile care folosesc tehnologii de vârf etc.). Inventarul TI3+ evaluează toleranţa la incertitudine ca o rezultantă a combinaţiei dintre şase factori: *simplitate/complexitate*, *normativitate/libertate*, *familiaritate/diversitate*, *nesiguranţă/încredere*, *rigiditate/flexibilitate* şi *monocronie/policronie*[1]. (Constantin *et al.*, 2012).

1. Factorul *primaritate/secunditate* se referă la tipul memoriei afective (Constantin şi Stoica-Constantin, 2002) şi nu este luat în calcul pentru stabilirea scorului final al toleranţei individuale la incertitudine (toleranţă mică *vs* toleranţă mare la incertitudine). Valorile de la acest factor sunt folosite pentru definirea şi interpretarea unei tipologii particulare de personalitate în combinaţie cu scorul total al toleranţei la incertitudine.

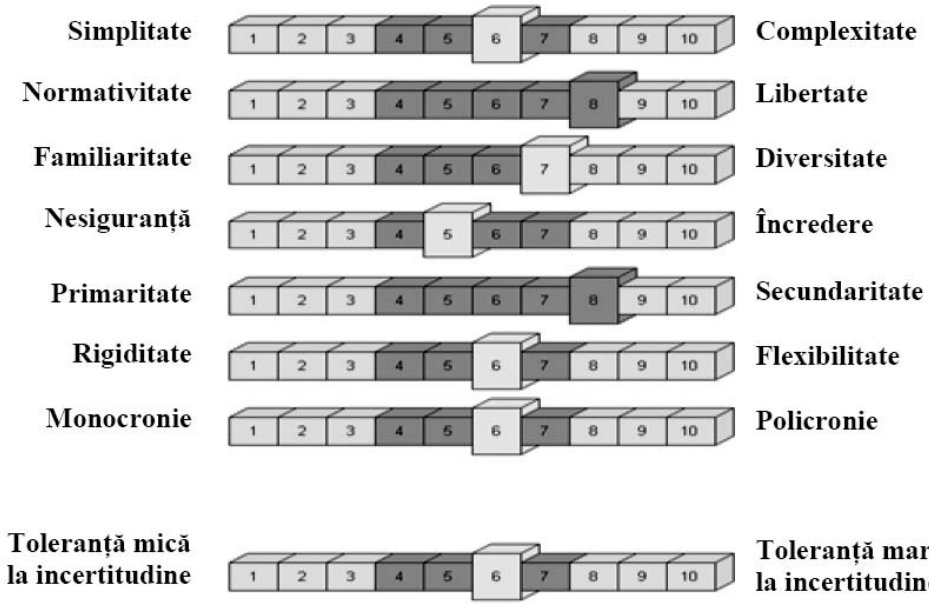


Figura X.1. *Cei şapte factori ai inventarului „Toleranţa la incertitudine" (Constantin* et al., *2012)*

Aşa cum este de aşteptat, posturile care implică luarea unor decizii în situaţii complexe solicită o toleranţă mare la incertitudine. De exemplu, într-un studiu realizat pe un lot de 119 subiecţi dintr-o companie din judeţul Buzău (manageri de top şi de linie, dar şi personal de execuţie), dacă pe lotul total corelaţia dintre toleranţa la incertitudine şi performanţă era r = 0,213, pentru manageri (*middle* şi *top management*) corelaţia ajungea la r = 0,611 (Ursu-Şerbu, 2009). Similar, într-un studiu realizat într-o unitate medicală din Iaşi pe un lot de 120 de medici, asistente medicale şi personal administrativ (TESA) s-au obţinut următoarele corelaţii între performanţa profesională şi toleranţa la incertitudine : r = 0,331 pentru medici, r = 0,442 pentru asistenţi medicali şi nici o corelaţie între cele două variabile pentru personalul administrativ. Ambele studii arată că există o corelaţie constantă în performanţa în posturile care solicită luarea unor decizii în situaţii complexe şi toleranţa la incertitudine.

În concluzie, inventarul „Toleranţei la incertitudine" permite identificarea unor caracteristici de personalitate care pot fi decisive pentru succesul în posturile manageriale, care, prin definiţie, presupun o toleranţă mare la incertitudine. Unii manageri de succes au chiar o preferinţă evidentă pentru situaţiile nu foarte clar structurate, deoarece acestea pot oferi noi oportunităţi. Aşa cum am văzut din studiile empirice, toleranţa la incertitudine poate fi o dimensiune-cheie a performanţei în funcţiile manageriale.

Un alt inventar util pentru evaluarea psihologică în situaţii de promovare este „Analiza comportamentului conducătorului" (ACC), elaborat de Blanchard în colaborare cu Hambleton, Zigarmi şi Forsyth (1979), inventar realizat după teoria *leadership-ului situaţional* propus de Hersey şi Blanchard (1977).

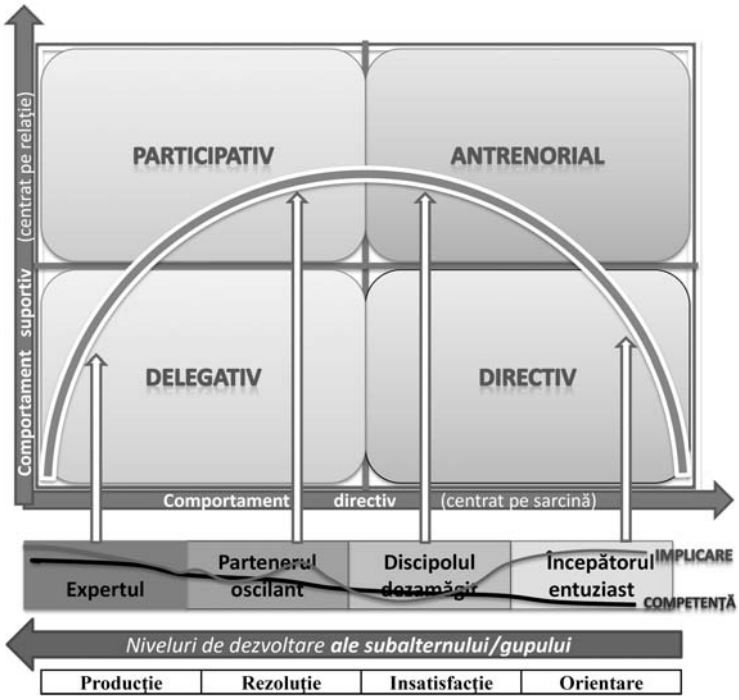


Figura X.2. *Modelul leadership-ului situaţional (*apud *Hersey-Blanchard, 1977)*

Modelul lui Hersey-Blanchard (figura X.2) propune luarea în calcul a unei dimensiuni particulare în alegerea şi definirea stilului de conducere – *gradul de maturitate (dezvoltare) a subordonaţilor* –, o rezultantă a gradului de implicare emoţională şi de motivare (variabila „implicare" din graficul de mai sus) şi a nivelului de competenţă şi expertiză profesională câştigat de acel angajat (variabila „competenţă" din graficul de mai sus). Conform punctului de vedere exprimat de Hersey-Blanchard, o conducere este eficientă dacă luăm în calcul nivelul de dezvoltare sau de maturitate al subalternului, care este descris în patru stadii : „începătorul entuziast", „discipolul dezamăgit", „partenerul oscilant" şi „expertul". Dacă maturitatea subalternului este scăzută (este începător), liderul va adopta un stil directiv, centrat pe realizarea sarcinii. Pe măsură ce nivelul de dezvoltare creşte, liderul insistă pe aspectul relaţional mai curând decât pe cel directiv ; dacă nivelul de maturitate este înalt, liderul adoptă un stil care dă multă libertate de acţiune subordonatului, în condiţii de transfer, delegând responsabilităţile (Stoica-Constantin, 2002).

Folosind inventarul ACC pentru analiza stilului de conducere al persoanelor care candidează pentru poziţii importante în managementul unei companii, aflăm mai multe informaţii relevante despre : a) stilul primar de conducere (stilul dominant utilizat) ; b) stilul secundar de conducere (cel utilizat uneori ca alternativă la stilul primar) ; c) stilul deficitar (cel care este puţin caracteristic persoanei evaluate) ; d) flexibilitatea stilului (capacitatea de a utiliza modalităţi diferite de exercitare a prerogativelor conducerii în raport cu subalternii) ; e) eficienţa stilului – o estimare o eficienţei finale a actului de conducere (figura X.3) (Constantin, 2004).

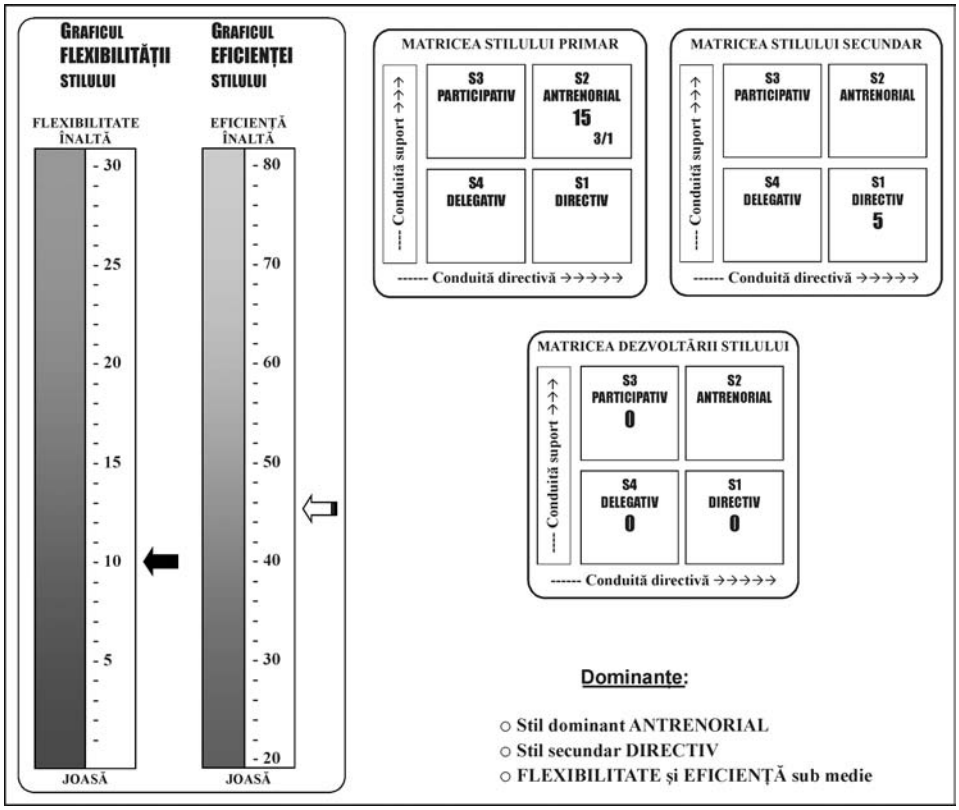


Figura X.3. *Cele cinci variabile care definesc stilul de conducere în modelul Hersey-Blanchard (Constantin, 2004)*

Aceste informaţii sunt utile atât pentru procesul de selecţie, pentru a vedea dacă profilul candidatului se apropie de profilul aşteptat/ideal pentru acel post, cât şi ulterior, în eventualitatea în care persoana a fost selectată, pentru definirea unei strategii de formare profesională în vederea optimizării stilului de conducere şi creşterii nivelului de flexibilitate şi eficienţă.

Indiferent care este calea aleasă în selectarea dimensiunilor psihologice relevante, importată este evaluarea caracteristicilor psihologice individuale ce pot fi asociate solicitărilor actului de conducere pe poziţia vizată pentru promovare. Aceasta pentru că, de multe ori, observăm că sunt promovaţi în poziţii manageriale (devenind astfel manageri) buni profesionişti, care însă nu dau randamentul aşteptat (chiar dacă anterior au ocupat poziţii de conducere minore), dovedindu-se uneori incapabili de a coordona activitatea celorlalţi. Este de preferat o evaluare a abilităţilor psihologice asociate actului de conducere ale acestor persoane, înainte de a le atribui roluri într-un joc din care au de pierdut atât ei (reputaţie, stimă de sine etc.), cât şi compania.

10.2. Evaluarea psihologică în formarea profesională (identificarea nevoilor de formare)

Identificarea nevoilor de formare în cadrul unei companii/instituţii se poate realiza pe mai multe căi : a) anchete directe în care angajaţilor de pe diferite poziţii ierarhice li se solicită să descrie abilităţile sau competenţele care le-ar fi necesare pentru realizarea în bune condiţii a activităţii profesionale ; b) studii vizând analiza climatului organizaţional, în care aceloraşi angajaţi li se cere să evalueze procedurile şi politicile organizaţionale sau să descrie problemele cu care se confruntă în activitatea zilnică ; c) analize ale solicitărilor profesionale specifice fiecărui post, când pot fi identificate competenţele profesionale ignorate de către angajaţii, dar considerate de analişti importante pentru realizarea unei activităţi performante ; d) cercetări asupra performanţei în muncă, în urma cărora se pot identifica factorii psihologici şi profesionali asociaţi performanţei profesionale pentru anumite categorii profesionale etc. (Constantin, 2004).

Pe lângă toate aceste strategii, identificarea unor nevoi relevante de formare se poate realiza şi prin explorare şi diagnostic psihologic. Evaluarea psihologică în scop formativ se poate realiza ori de câte ori conducerea îşi pune problema identificării nevoilor de formare a angajaţilor şi definirii unor programe de training dedicate acestora, în scopul dezvoltării unor dimensiuni psihologice esenţiale pentru performanţa individuală sau colectivă. Aceste programe de formare pot fi focalizate pe dezvoltarea unor aptitudini, abilităţi sau competenţe deja existente (dimensiuni psihologice care pot fi modificate sau dezvoltate prin formare), pornind de la cerinţele postului. De exemplu, abilităţile ce ţin de comunicare, ascultarea activă, munca în echipă, adoptarea conduitei în faţa unui client dificil etc. pot fi dezvoltate prin stagii specifice de formare centrate pe dezvoltarea unor abilităţi sau competenţe (*soft skills*) utile în astfel de situaţii.

Programele de formare pot viza şi trăsăturile de personalitate sau structura temperamentală, evaluarea psihologică în acest caz fiind centrată pe identificarea acelor trăsături care nu sunt adecvate solicitărilor locului de muncă şi care acţionează ca nişte „frâne" în calea unei funcţionări optime. În acest caz, scopul evaluării psihologice în context formativ nu este de a identifica dimensiunile psihologice „deficitare" care, apoi, prin formare, să fie „corectate". Acest lucru nu este posibil deoarece, chiar dacă, aşa cum ştim, personalitatea nu se schimbă – *introvertiţii* rămân introvertiţi, *colericii* rămân colerici, iar *monocronicii* rămân monocronici –, prin formare putem oferi acestor angajaţi *proceduri*, *rutine* şi chiar *competenţe* care îi pot ajuta să se achite de sarcini mai bine, în ciuda unor posibile inadecvări între structura lor de personalitate şi solicitările locului de muncă. De exemplu, dacă o parte dintre angajaţii care interacţionează frecvent cu clienţii sunt introvertiţi, ei pot avea dificultăţi să stabilească rapid şi eficient un contact psihologic cu fiecare dintre persoanele cu care interacţionează. Un stagiu centrat pe formarea unor abilităţi de comunicare şi relaţionare, pornind de la exersarea capacităţii de a identifica indicatori emoţionali în comportamentul nonverbal al clienţilor, continuând cu exersarea unor rutine sau formule de adresare sau a unor modalităţi elegante de atenuare a tensiunilor sau posibilelor conflicte, poate să le ofere acelor angajaţi abilităţi-cheie pentru realizarea eficientă a activităţilor zilnice. Aceasta nu înseamnă că stagiul de formare îi face pe angajaţii introvertiţi să devină extrovertiţi, ci doar că le oferă un set de deprinderi utile, ajutându-i să achiziţioneze o serie de tehnici necesare activităţii profesionale.

În mod similar, putem ajuta diferite categorii de angajaţi să performeze, în ciuda faptului că au structuri de personalitate diferite de cele optime sau „ideale" recomandate pentru un anumit post (de exemplu, să îşi optimizeze stilul de conducere în sensul creşterii gradului de flexibilitate şi de eficienţă în deciziile manageriale) sau să îşi controleze unele dispoziţii inadecvate (să îşi controleze izbucnirile nervoase, în cazul unui coleric, sau tendinţa de „a fi împrăştiat", în cazul unei persoane înalt creative).

Pentru a putea realiza astfel de „completări" ale personalităţii individuale sau pentru a oferi astfel de abilităţi, sunt necesare evaluări psihologice care să îşi propună identificarea acestor dimensiuni psihologice.

10.3. Evaluarea psihologică în managementul echipei (optimizarea muncii în echipă)

Motivele care fac ca oamenii să formeze un grup sau să se alăture unui grup sunt foarte diverse : *nevoia de securitate*, *de apartenenţă socială*, *de angajare într-o activitate socială*, *de dezvoltate profesională*, *de autodezvoltare* etc. Uneori, asocierea şi structura grupului este *informală*, spontană (grupul de prieteni sau clubul de şah), alteori *formală*, impusă (cum este cazul grupurilor sau echipelor care funcţionează în companii/instituţii). În context organizaţional, noţiunea de grup/echipă este legată de ideea realizării unei sarcini şi de multe ori se pune problema compatibilităţii sau incompatibilităţii între membrii unui grup, fie că vorbim de *grupurile funcţionale* (grupuri relativ permanente care îndeplinesc funcţii organizaţionale specifice : angajaţii serviciului de finanţe, membrii departamentului de resurse umane sau ai departamentului de marketing etc.), fie de *grupurile de proiect* (grupuri cu o durata de viaţă limitată : echipa de evaluare anuală a activităţii organizaţiei, echipa unui proiect de dezvoltare finanţat din fonduri europene etc.).

Spre deosebire de grupurile *informale* (de timp liber), în cazul grupurilor *formale* (numite de obicei *echipe*) componenţa, obiectivele şi responsabilităţile sunt stabilite de conducere ; de aceea, posibilitatea de a se acumula nemulţumiri şi frustrări este mult mai mare. Pe de altă parte, după constituirea unei echipe, între membrii acesteia are loc treptat un proces de influenţare reciprocă, fapt care determină apariţia şi manifestarea unor antipatii, ostilităţi sau, dimpotrivă, a coeziunii de grup, aspecte care pot influenţa pozitiv sau negativ caracteristicile echipei şi randamentul acesteia. Un factor important al apariţiei acestor trăiri sau procese colective şi, implicit, al randamentului echipei este alcătuirea ei din punctul de vedere al caracteristicilor psihologice ale membrilor.

Evaluarea psihologică cu scopul a facilita un management eficient al echipei poate viza două obiective majore : constituirea unei echipe cu o „structură psihologică" favorabilă unei funcţionări optime, cât mai aproape de zona de maximă performanţă ; optimizarea modului de funcţionare a unei echipe constituite, cu o compoziţie deja definită. Prima situaţie vizează în special *echipele de proiect*, cele constituite „aici şi acum" pentru a duce la îndeplinire o sarcină urgentă sau de mare importanţă într-o perioadă de timp definită. Cea de-a doua situaţie vizează mai degrabă *echipele funcţionale*, membrii diferitelor colective care asigură funcţionarea organizaţiei.

10.3.1. *Evaluarea psihologică în constituirea unei echipe*

În cazul evaluării psihologice pentru formarea unei echipe (*grup centrat pe sarcină*) trebuie să găsim combinaţia optimă de persoane (mai bine spus, de personalităţi!); pe de o parte, ele trebuie să aibă competenţele necesare realizării sarcinii, iar pe de alta, să aibă calităţile psihologice care să le permită preluarea unor sarcini complementare, colaborarea şi funcţionarea armonioasă, nonconflictuală. Cercetarea şi experienţa practică arată că numai asocierea de membri cu competenţe tehnice nu este suficientă pentru a face ca o echipă să fie performantă, grupurile formate în întregime din indivizi cu trăsături, instrucţie şi personalităţi similare au probleme în ceea ce priveşte performanţa, întrucât nu sunt destul de eficiente sau creative (Constantin, 2004).

Ţinând cont de cele descrise mai sus, un psiholog practician va fi tentat, dacă are posibilitatea, să selecteze membrii unei echipe astfel încât să optimizeze structura acesteia chiar din start. Pentru aceasta, se pot folosi instrumente de tipul Inventarului Belbin al rolurilor în echipă (*Belbin Team Role Inventory*), Inventarului KAI (*Kirton Adaption-Innovation Inventory*)[1] sau alte probe de evaluare psihologică standardizate care ne pot oferi sugestii privind compatibilitatea sau complementaritatea unor persoane (de exemplu, *Myers-Briggs Type Indicators* sau *Buss-Durkee Hostility Inventory*).

Inventarul Belbin al rolurilor în echipă (*Belbin Team Role Inventory*) a fost creat de Meredith Belbin în 1981, pe baza unor serii de studii empirice în urma cărora a identificat nouă categorii de roluri ce pot fi preluate de membrii unui grup (anexa III.10). Aceste roluri, dacă sunt asumate în mod relativ echilibrat de diferiţi membri ai echipei, pot asigura performanţa echipei. În graficul de mai jos este oferită o reprezentare a rezultatelor obţinute cu *Belbin Team Role Inventory* la evaluarea unui candidat (mai multe detalii pe pagina oficială http://www.belbin.com).

În cercetările ulterioare (1993), M. Belbin a demonstrat că în echipele formate din persoane prea asemănătoare rezultatele obţinute sunt deseori slabe. De aceea, psihologul trebuie să selecteze (dacă baza de selecţie îi permite) persoane complementare din punctul de vedere al rolurilor preferate. De exemplu, membrii echipelor omogene de „vizionari" (*inovativul*, *investigatorul de resurse*, *monitor-evaluatorul* etc.) au tendinţa de a se certa cu privire la direcţia de urmat şi nu reuşesc să pună în practică ceea ce doresc să facă; ei au nevoie de mijloace de a lua decizii, mijloace de a implementa o decizie în scopul atingerii obiectivelor comune. În opoziţie, echipele de „realizatori" (*coordonatorul*, *modelatorul*, *executantul*, *finalizatorul* etc.) au probleme cu proiectele deschise, care cer permanent idei noi; este vorba de oamenii care se cramponează de ceea ce ştiu, chiar dacă soluţia propusă nu funcţionează, şi care nu sunt capabili să găsească soluţii divergente la o aceeaşi situaţie problematică (Belbin, 1993).

1. Pentru varianta românească a acestui inventar există un singur utilizator autorizat, Ana Stoica-Constantin. Din fericire, stilurile cognitive de abordare a schimbării, adaptativ şi inovativ, pot fi apreciate cu mare acurateţe numai pe baza cunoaşterii caracteristicilor acestora.

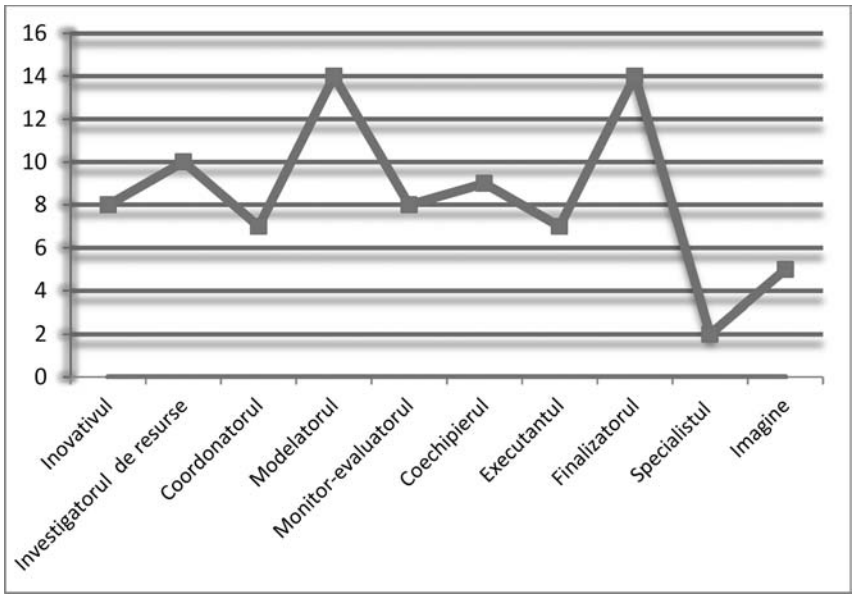


Figura X.4. *Rezultatele la inventarul Belbin al rolurilor în echipă (*apud *Belbin, 1993)*

Rolurile în echipă definite de Belbin, ca multe altele din modelele similare, sunt orientative. Important este să reţinem că, în funcţie de scopul echipei şi de variabilele psihologice cheie care pot determina succesul sau eşecul ei, psihologul trebuie să definească câteva roluri-cheie (de exemplu *inovatorul*, *liderul*, *expertul*, *criticul*, *diplomatul* etc.) pentru care să identifice apoi persoanele cele mai potrivite pe care să le includă în echipă. Aceste roluri sunt complementare, favorizând acoperirea unei arii cât mai largi de competenţe psihologice necesare funcţionării eficiente a grupului.

Pe lângă problema complementarităţii rolurilor în grup se poate pune şi problema compatibilităţii dintre membrii grupului. Inventarul KAI (*Kirton Adaption-Innovation Inventory*) evaluează stilul cognitiv preferat de lucru şi de rezolvare a problemelor şi permite identificarea unor posibile compatibilităţi sau incompatibilităţi între membrii unei echipe, în funcţie de stilul personal de prelucrare a informaţiilor. Teoria propusă de Michael Kirton (Kirton, 1976, 2003) şi inventarul construit pe baza acestei teorii (chestionarul a făcut obiectul a 262 de lucrări ştiinţifice şi a 59 de teze de doctorat) susţin că, în funcţie de stilul cognitiv prin care individul rezolvă problemele, ia decizii sau creează, putem defini o trăsătură de personalitate bipolară, „Adaptativ-Inovativ", numită stil cognitiv de abordare a schimbării (Stoica-Constantin, 1998). Stilul „A-I" este definit de trei subfactori : *productivitatea* (număr de idei), *eficienţa* şi *acceptarea regulilor*.

Adaptativii sunt oameni puţin originali, dar de o mare eficienţă. Se definesc prin precizie, spirit metodic, prudenţă, disciplină şi conformism şi preferă procesarea secvenţială a informaţiei, analiza sistematică a variantelor şi luarea de decizii în condiţii de maximă certitudine şi risc minim. La cealaltă extremă, *inovativii* excelează în procesarea euristică a informaţiei, făcând conexiuni neaşteptate între date, salturi logice „riscante" în situaţii în care informaţiile sunt incomplete, luând decizii intuitive şi asumându-şi riscul unor soluţii atipice. Inovativii sunt mai puţin eficienţi, dar mai originali. Sunt percepuţi

ca indisciplinaţi, ilogici, nepractici; se simt în elementul lor în perioadele de criză a organizaţiei sau grupului, deoarece au capacitatea de a găsi soluţii noi pentru ieşirea din criză.

Datorită acestor caracteristici, cele două categorii de angajaţi pot îndeplini roluri diferite în activitatea organizaţională, fiind într-o oarecare măsură complementari, dar pot avea mari dificultăţi în a lucra împreună din cauza stilului cognitiv foarte diferit, dovedindu-se a fi, de multe ori, incompatibili pentru munca în aceeaşi echipă.

Cu privire la rolurile ce şi le pot asuma într-o organizaţie, în general în perioadele de stabilitate sunt preferaţi adaptativii, iar în cele de criză sunt solicitaţi indivizii capabili să propună schimbări radicale: inovativii. Pe lângă aceasta, în fiecare organizaţie există departamente prin excelenţă adaptative (contabilitatea, de exemplu) sau inovative (design, proiectare) care au nevoie mai degrabă de angajaţi inovativi. (Constantin, Stoica-Constantin, 2002).

Adaptativi	*Inovativi*
Modul în care îşi percep reciproc comportamentul	
Adaptativii sunt consideraţi de către inovativi ca: stabili, conformişti, prudenţi, previzibili, inflexibili, păstrători ai sistemului, intoleranţi faţă de situaţiile ambigui.	Inovativii sunt consideraţi de către adaptativi ca: plini de farmec, impresionanţi, instabili, fără spirit practic, asumându-şi riscuri, abrazivi, persoane care perturbă sistemul existent şi creează dezacorduri.
Modul în care definesc problemele	
Au tendinţa să accepte problemele în forma în care le-au fost prezentate, precum şi restricţiile acceptate în mod curent. Pentru ei, este important ca problemele să fie rezolvate la timp, cu minimum de segmentări şi în vederea unei creşteri imediate a eficienţei.	Au tendinţa să respingă percepţia general acceptată asupra problemelor, începând prin a le redefini în manieră proprie. Uneori, viziunea lor asupra lucrurilor este greu de acceptat. Par mai mult preocupaţi de posibilitatea avantajelor pe termen lung decât de eficienţa imediată.
Modul de generare a soluţiei	
Preferă să propună un număr mic de soluţii noi, creative, adecvate şi acceptabile. Prin aceste soluţii urmăresc să se achite cât mai bine de sarcini.	Produc în general un numar mai mare de idei; multe le par celorlalţi neadecvate sau inacceptabile. Astfel de idei conţin deseori soluţii prin care sarcinile se pot rezolva altfel.
Modul de stabilire a strategiilor	
Preferă situaţiile bine definite şi structurate. Excelează în includerea de noi date sau evenimente în structurile deja existente.	Preferă situaţiile mai puţin structurate. Folosesc noile date pentru a stabili noi structuri sau strategii, asumându-şi riscuri mari.

După cum rezultă din cele descrise mai sus, fiecare stil are propriile avantaje şi inconveniente în funcţie de situaţia organizaţională concretă. De exemplu, dacă dorim să recrutăm candidaţi pentru a forma o echipă de vânzări care să lucreze într-o regiune în care firma pe care o reprezentăm are notorietate pe piaţă, deţine o cotă importantă din piaţă (pe o piaţă stabilă) şi are definit un set de proceduri detaliate şi eficiente de lucru, atunci avem nevoie în această echipă de cât mai mulţi *adaptativi*. O echipă formată din adaptativi are acea capacitate de „a împinge" produsul pe piaţă (strategia *push*), adaptativii fiind consideraţi de către M.J. Kirton (1976) „furnicile care duc organizaţia în spinare". În schimb, dacă piaţa devine instabilă (apariţia unei noi tehnologii, răspândirea zvonului

că anumite produse sunt „cancerigene", apariţia unei restricţii legislative etc.), adaptativii se pot dovedi incapabili să identifice strategii noi de lucru pentru a depăşi o astfel de situaţie.

Dimpotrivă, în situaţia în care firma pe care o reprezentăm doreşte să intre pe piaţă cu un produs nou, într-o regiune în care nu este cunoscută, iar piaţa este „ocupată" de firme concurente puternice, atunci avem nevoie de o echipă formată predominant din *inovativi*. Inovativii sunt cei care pot propune soluţii nonconformiste, pot găsi noi strategii şi pot inventa proceduri care să permită „infiltrarea" pe noua piaţă şi chiar câştigarea unei cote semnificative din aceasta. Nu trebuie să uităm însă că *inovativii* abandonează uşor vechile strategii (chiar dacă s-au dovedit de succes), deoarece se plictisesc uşor, simt nevoia de a face ceva nou şi nu au capacitatea adaptativilor de a se implica în mod consecvent, zi de zi, într-o activitate de rutină (Stoica-Constantin, 1998).

Mergând pe ideea complementarităţii, această preferinţă pentru sarcini şi roluri diferite nu ar trebui să ne creeze mari probleme în formarea unei echipe ; în funcţie de specificul organizaţional şi de obiectivele echipei ar trebui crescută ponderea celor dintr-o anumită categorie (adaptativi sau inovativi). Totuşi, cu cât diferenţa dintre scorurile la Inventarul KAI obţinute de doi angajaţi este mai mare, cu atât mai greu aceştia vor comunica şi colabora între ei. Acest lucru este valabil şi pentru persoanele care au acelaşi stil (din acelaşi cadran), problemele în comunicare şi colaborare fiind determinate tocmai de mărimea distanţei dintre indivizi sau grupuri, şi nu de locul ocupat pe plaja scorurilor KAI.

De exemplu, o diferenţă mică, de 10 puncte, între scorurile obţinute de doi angajaţi (pe o scală ce merge de la 32 la 160 de puncte şi cu o medie care se situează în jurul valorii de 96 de puncte) este sesizabilă atât de ambii parteneri, cât şi de observatorii neimplicaţi şi este tolerabilă, persoanele putând colabora. Un decalaj mare, de cel puţin 20 de puncte, duce la dificultăţi în comunicare : conflictele devin inevitabile şi, de obicei, sunt insolubile prin strategii echitabile. Spre exemplu, cei aflaţi în partea stângă a scalei (spre zona adaptativă) îi percep pe cei aflaţi în dreapta scalei (zona inovativă) ca fiind împrăştiaţi, neserioşi, nesistematici, lipsiţi de simţ practic, dificili, nerespectuoşi şi chiar aroganţi prin felul în care relaţionează în realizarea sarcinilor. În schimb, cei aflaţi în partea dreaptă a scalei îi percep pe cei din partea stângă ca fiind prea lenţi în procesarea informaţiei, rigizi, lipsiţi de imaginaţie, prea conformişti etc.

Este evident că aceste percepţii reciproce – care au ca fundament stiluri cognitive diferite de a procesa informaţia şi de a realiza sarcinile – pot duce la incompatibilităţi în munca în echipă, la stări de frustrare sau chiar la conflicte. O corectare a acestor percepţii diferite şi o eventuală armonizare a stilurilor diferite de lucru se pot realiza fie intuitiv (oamenii inteligenţi încearcă să se adapteze la interlocutori, îi acceptă pe ceilalţi aşa cum sunt, fără a avea pretenţia de a se propune ca etalon de comportament dezirabil), fie prin stagii de informare, în care membrii unei echipe pot fi conştientizaţi de aceste diferenţe determinate de fundamentul lor cognitiv şi de faptul că trebuie să facă un efort de a se adapta la maniera de abordare a celorlalţi. Dacă reuşeşte această armonizare, în colaborarea cu inovativii, adaptativii oferă stabilitate, ordine şi continuitate, menţin coeziunea şi cooperarea grupului, fiind, în general, sensibili la ceilalţi oameni, la ideile şi problemele lor. În aceeaşi relaţie de colaborare, inovativii asigură factorul dinamic în momentele periodice de schimbare radicală, de criză, sunt cei care vin cu idei noi şi cu noi provocări (Stoica-Constantin, 1998).

În constituirea unei echipe (grup centrat pe sarcină) pot fi folosite şi alte tehnici (analiza documentelor, anamneză, interviu aprofundat etc.) cu ajutorul cărora sunt completate sau verificate datele obţinute prin intermediul probelor standardizate. Important este să selectăm membrii viitoarei echipe pornind de la competenţele lor tehnice (capacitatea de a rezolva sarcinile asociate obiectivelor grupului), dar fără a ignora variabilele psihologice ale cooperării, pe cele ce ţin de compatibilitatea *versus* complementaritea psihologică a acestor membri, de istoria profesională şi interpersonală.

10.3.2. *Evaluarea psihologică în optimizarea echipelor constituite*

De multe ori, psihologul este nevoit să intervină în colective deja constituite, pentru a optimiza funcţionarea lor, mai ales dacă apar probleme de comunicare sau conflicte interpersonale. Şi în acest caz, evaluarea psihologică ne poate ajuta la clarificarea rapidă a problemelor din acel colectiv şi la o intervenţie eficientă în sensul corectării lor. Putem utiliza probe standardizate de tipul Inventarului KAI prezentat mai sus, pentru a identifica posibile incompatibilităţi la nivelul unor trăsături de personalitate, sau al Inventarului DA („Dimensiuni Accentuate"), pentru a identifica „personalităţi dificile". Putem folosi tehnica sociometrică pentru a identifica poziţia în colectiv a diferiţilor membri, structura subgrupurilor sau a „bisericuţelor" în colectiv şi potenţialii lideri informali. Cu ajutorul tehnicii interviului putem aprofunda aceste analize în scopul identificării precise a factorilor disfuncţionali şi definirii unor strategii de optimizare a activităţii colective.

Dacă evaluăm stilurile cognitive adaptativ/inovativ, putem pune în evidenţă deosebiri care se resimt în relaţiile interindividuale (coleg-coleg, şef-subaltern, soţ-soţie, părinte--copil, prieten-prietenă), intergrupale (între departamentele dintr-o instituţie sau întreprindere, grupele de sarcină, grupele de creativitate), grup-individ (între grup şi un membru al grupului, şef sau o persoană din exterior). Literatura de specialitate oferă numeroase exemple şi studii de caz în care conflictele, fricţiunile, suferinţele, frustrările, abandonurile, impasurile în rezolvarea problemelor din cauza colaborării deficitare şi-au avut originea în stilurile cognitive diferite sau foarte diferite. Un şef mult mai adaptativ decât colectivul va induce ostilitatea mocnită sau făţişă a subalternilor ; un coechipier neobişnuit de inovativ va fi perceput, în situaţii de stabilitate, ca un inadaptat, inutil, parazit pe umerii adaptativilor care duc în spate problemele colectivului ; un şef adaptativ se va alătura colectivului în acţiunea de exercitare a presiunilor pentru conformarea la normă, „disciplinarea" şi sancţionarea inovativilor (Stoica-Constantin, 1998).

Unul dintre aspectele practice ale cunoaşterii stilului cognitiv de abordare a schimbării în optimizarea unei echipe sau a unui colectiv este faptul că, dacă membrilor acelui colectiv li se explică această teorie şi li se evaluează poziţia lor pe scală, ei înţeleg atât forţa şi slăbiciunile proprii ale celorlalţi, cât şi influenţa pe care acestea o au asupra raporturilor reciproce, devenind astfel mai toleranţi în relaţiile cu colegii care cu un stil de abordare diferit de al lor. Ceea ce părea o problemă interpersonală insolubilă poate căpăta o explicaţie obiectivă, care poate fi un punct de plecare pentru o discuţie neagresivă.

Înţelegerea diferenţelor dintre stiluri şi recunoaşterea aspectelor pozitive ale fiecăruia duc la o *toleranţă crescută* şi, în cele din urmă, la o colaborare mai eficientă (Constantin, 2004).

O probă standardizată care poate permite identificarea personalităţilor „dificile", punând în lumină trăsături ce pot fi implicate în generarea unor stări conflictuale sau disfuncţionale în echipă este inventarul Dimensiuni Accentuate (Constantin *et al.*, 2008). Aşa cum au prezentat în secţiunea 5.2.4. („Trăsături de personalitate tipice şi trăsături de personalitate atipice"), inventarul DA permite evaluarea a 13 dimensiuni accentuate ale personalităţii: *demonstrativitate*, *hiperexactitate*, *hiperperseverenţă*, *nestăpânire*, *hipertimie*, *distimie*, *labilitate*, *exaltare*, *anxietate*, *emotivitate*, *dependentă*, *nevrozism* şi *dezirabilitate*. Evaluarea acestor dimensiuni accentuate este necesară atât în evaluarea psihologică periodică, ce ţine de medicina muncii (identificarea posibilelor aspecte vulnerabile ale personalităţii), cât şi în procesul de selecţie profesională (evidenţierea atuurilor şi a punctelor slabe ale candidaţilor prin raportare la solicitările locului de muncă). În plus, identificarea acestor dimensiuni prin evaluare psihologică poate fi utilă la gestionarea unor stări conflictuale în grup, în sensul conştientizării unei strategii potrivite de relaţionare cu astfel de persoane sau a direcţionării lor spre sarcini în care atuurile personalităţilor accentuate să poată fi folosite în mod optim.

Evaluarea psihologică în scopul optimizării activităţii echipei se poate realiza şi cu ajutorul unor tehnici care nu sunt centrate pe identificarea unor variabile de personalitate, ci pe identificarea preferinţelor şi percepţiilor reciproce între membrii grupului, formate, consolidate sau modificate în timp ca urmare a interacţiunilor repetate, ca o rezultantă a istoriei grupului. În acest caz vorbim de tehnica sociometrică, unde se porneşte de la premisa că experţii în analiza şi descrierea relaţiilor interpersonale dintr-un colectiv sunt chiar membrii acelui colectiv.

Ca strategie de investigaţie, membrii unui colectiv (în care oamenii se cunosc în baza unei relaţii de colaborare-relaţionare de lungă durată) sunt solicitaţi să numească, în ordinea importanţei, două sau trei persoane din interiorul colectivului (în afară de şef) pe care le preferă în anumite circumstanţe şi două sau trei persoane pe care le-ar evita sau le preferă mai puţin în aceleaşi circumstanţe. Ei sunt rugaţi să argumenteze de ce au ales persoanele respective şi să precizeze criteriile sau calităţile în baza cărora au numit acele persoane. Ilustrăm mai jos modul de formulare a consemnului şi a întrebărilor pentru situaţia în care se doreşte identificarea şi descrierea angajaţilor percepuţi de către colegii lor ca fiind cei mai buni profesionişti.

Tabelul X.1. *Modalităţi de formulare a întrebărilor în tehnica sociometrică*

Pentru fiecare întrebare în parte, vă rugăm să numiţi cel puţin două persoane, plasând pe primul loc numele celui/celei care ce vi se pare cel mai potrivit/important ca răspuns la întrebarea respectivă, pe locul al doilea următorul ca importanţă etc. Pentru fiecare numire în parte vă rugăm specificaţi de ce aţi făcut această alegere (argumentaţi-vă alegerea făcută).
A. Dacă ar fi să faceţi echipă cu unul dintre ceilalţi colegi, pentru a câştiga într-un timp cât mai scurt un contract important, pe care dintre colegii dumneavoastră i-aţi prefera?

Numele şi prenumele	De ce? (motivarea răspunsului în termeni de calităţi/defecte)
1.	
2.	
B. Cu care dintre ei, dacă aţi face echipă, credeţi că aţi avea şansele cele mai mici de a reuşi?	
Numele şi prenumele	De ce? (motivarea răspunsului în termeni de calităţi/defecte)
1.	
2.	

Modul de formulare a întrebărilor/solicitării poate diferi în funcţie de scopul investigaţiei. Explorarea structurii relaţiilor interpersonale într-un anumit colectiv este obiectivul cel mai frecvent. În acest caz, consemnul poate fi unul dintre cele de mai jos:

- „Cu care dintre membrii echipei dumneavoastră aţi prefera să mergeţi în vacanţă? Enumeraţi cel mult trei dintre colegii dumneavoastră";
- „Cu care dintre membrii echipei dumneavoastră nu aţi prefera să mergeţi în vacanţă sau i-aţi prefera în mai mică măsură? Enumeraţi cel mult trei dintre colegii dumneavoastră";
- „Dacă echipa dumneavoastră s-ar restructura, cu cine dintre actualii membri v-ar plăcea să lucraţi în continuare? Enumeraţi-i pe toţi cei la care vă gândiţi";
- „Dacă echipa dumneavoastră s-ar restructura, cu cine dintre actualii membri nu v-ar plăcea să lucraţi? Enumeraţi-i pe toţi cei la care vă gândiţi"[1].

Dacă se doreşte identificarea liderului informal, putem folosi şi o variantă de consemn adaptată la această situaţie.

- „Dacă ar fi să mergeţi la managerul general pentru a solicita şi argumenta împreună cu un coleg o mărire de salariu, cu care dintre colegii dumneavoastră aţi prefera să mergeţi?";
- „Cu care dintre colegi credeţi că nu ar fi indicat să o faceţi?";

1. Nu se limitează numărul de persoane numite, pentru a afla indicele expansivităţii afective. În nici un caz nu se precizează numărul de alegeri! Dacă un angajat nu preferă pe nimeni, acest fapt este el însuşi un indiciu. În plus, nu este nevoie nici de ordinea preferinţelor, pentru că asta ar însemna ca punctajele să se alcătuiască prin ponderarea răspunsurilor. Primul rang ar primi punctaj mare, iar celelalte mai mici, în ordine descendentă. În practică se numără alegerile şi atât. Ca să nu mai vorbim de faptul că, dacă solicităm „în ordinea respingerii", unii vor înţelege pe dos această cerinţă. Numai în metoda aprecierii obiective a personalităţii, a lui Gh. Zapan (1966), se cere un număr fix, de aproximativ cinci citări, cu includerea propriului nume. Pentru mai multe detalii despre acestă tehnică, sugerez lucrarea de referinţă a lui Mielu Zlate, *Psihologia socială a grupurilor şcolare* (Editura Pedagogică, Bucureşti, 1972).

- „Dacă echipa dumneavoastră s-ar restructura, cu cine dintre actualii membri v-ar plăcea să lucraţi în continuare ? ” ;
- „Enumeraţii şi colegii cu care nu aţi prefera lucraţi în continuare ! ”.

Dacă se doreşte identificarea liderului informal, putem folosi şi o variantă de consemn adaptată acestei situaţii :

- „Dacă ar fi să mergeţi la managerul general pentru a solicita şi argumenta împreună cu un coleg o mărire de salariu, cu care dintre colegii dumneavoastră aţi prefera să mergeţi ? ” ;
- „Cu care dintre colegi credeţi că nu ar fi indicat să o faceţi ? ”.

După cum se poate observa, pentru fiecare dintre cele două situaţii, angajaţilor li se solicită să facă „alegeri forţate”, în sensul că, chiar dacă un angajat crede că poate comunica bine cu toţi, trebuie să se decidă cu care comunică totuşi mai bine sau mai dificil, în comparaţie cu toţi ceilalţi. Se ajunge astfel la ierarhizarea personalului în funcţie de variabila-cheie (*relaţii interpersonale*, *competenţe profesionale*, *abilităţi de lider/reprezentare* etc.). Pe primele locuri vor fi plasate persoanele evaluate de ceilalţi ca fiind cele mai agreate, iar pe ultimele locuri, persoanele respinse de majoritatea membrilor colectivului (Constantin, 2004).

Analiza rezultatelor permite şi realizarea unei *sociomatrici* de tipul celei de mai jos, pe baza căreia se poate defini o *sociogramă a grupului*, adică o reprezentare grafică a poziţiei fiecărui membru în cadrul colectivului, stabilită în funcţie de numărul de „acceptări” şi de „respingeri” primite. Astfel, persoanele care au fost numite frecvent pentru situaţia „acceptare” vor fi plasate central, iar progresiv, în cercuri concentrice din ce în ce mai largi, vor fi plasate celelalte persoane, în funcţie de numărul de acceptări şi respingeri. O poziţie periferică vor avea cei care acumulează cele mai multe respingeri ; separat vor fi reprezentate persoanele „neutre”, la care s-au făcut puţine referiri sau nu au fost numite.

Tabelul X.2. *Moduri de centralizare a datelor în sociomatrice*

SUBIECŢI	P.R. (1)	M.D. (2)	C.G. (3)	L.P. (4)	T.O. (5)	G.C. (6)	B.R. (7)	…
P.R. (1)		+3	–3	+2	–2	+1	–1	
M.D. (1)	+3		–1	+2	–3	+1	–2	
C.G. (1)	+3	+2		–3	+1	–2	–1	
L.P. (1)	+3	–3	+2		+1	–2	–1	
T.O. (1)	+3	–3	+2	–2		–1	+1	
G.C. (1)	–3	+3	+2	–2	+1		–1	
B.R. (1)	+3	+2	–3	+1	–2	–1		
…								
Alegeri primite brute	5/15	4/10	3/6	3/5	3/3	2/2	1/1	…
Respingeri primite brute	1/3	2/6	3/6	3/7	3/7	4/6	5/4	…
Indice de statut preferenţial	0,66	0,33	0	0	0	–0,33	–0,66	…

Acest mod de reprezentare permite „vizualizarea" persoanelor centrale (liderii de opinie), a subgrupurilor formate pe baze de afinităţi, preferinţe („bisericuţele"), a persoanelor „dificile", care sunt respinse de toţi membrii grupurilor etc. Avantajul acestei probe constă în faptul că oferă informaţii despre starea reală, actuală a relaţiilor dintre membrii unui colectiv, relaţii de care depind procesele de comunicare şi colaborare.

Trebuie să precizăm că această tehnică nu permite o „măsurare obiectivă" a relaţiilor dintre membrii unui colectiv, ci, dimpotrivă, ne oferă *o descriere a relaţiilor subiective*, relaţii influenţate de simpatii şi antipatii, de aspectul informal al relaţiilor interpersonale. De asemenea, trebuie să ţinem cont de faptul că situaţia surprinsă cu ajutorul tehnicilor sociometrice este permanent supusă schimbării : de aceea, chestionarul va trebui reaplicat ori de câte ori avem nevoie de informaţiile pe care ni le poate oferi (Constantin, 2004).

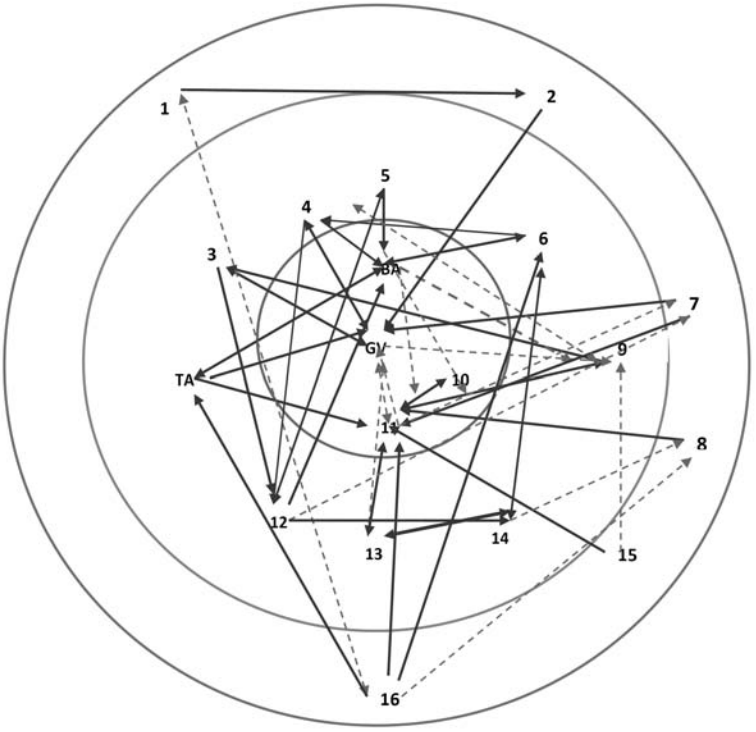


Figura X.5. *Reprezentare grafică a relaţiilor dintre membrii unui colectiv în sociogramă*

Fiind o sistematizare a relaţiilor subiective existente într-un colectiv, această descriere are aplicabilitate practică : pe baza ei putem delimita „zonele de influenţă" sau de acceptare ale fiecărui angajat sau ale fiecărui grup în cadrul colectivului mare, „graniţele" dintre grupurile care formează „bisericuţe" sau se situează pe poziţii antagoniste sau conflictuale etc., toate aceste date descriind indirect „traseele" de comunicare formală sau informală eficientă, posibilele „graniţe" sau „bariere" în distorsionarea informaţiilor etc.

Deşi pare o tehnică facilă, care oferă multe informaţii relevante utile în managementul şi optimizarea funcţionării unui colectiv, tehnica sociometrică trebuie folosită cu multă

prudenţă, utilizarea ei fiind recomandată doar în situaţii critice, când este absolut necesară. Aceasta pentru că, în ciuda aparenţelor, este dificil de aplicat : angajaţii refuză să nominalizeze colegi pentru rubrica „respingeri", le este foarte greu să accepte să se semneze pe un astfel de document, este destul de greu de realizat şi interpretat (de exemplu, în figura X.5 putem recurge la diferite variante interpretative) şi dificil de controlat sub aspectul respectării clauzelor de confidenţialitate şi a normelor deontologice. Cu referire la acest ultim aspect, nu trebuie să uităm că : a) de fiecare dată trebuie folosită o dublă codare, astfel încât pe sociogramă să nu apară decât numere, şi nu nume sau iniţiale ale numelor ; b) datele trebuie păstrate cu multă grijă şi, pe cât posibil, nu trebuie comunicate altei persoane ; c) în consilierea echipei manageriale putem oferi doar recomandări, dar nu putem trăda poziţia unor angajaţi şi numele celor care i-au acceptat sau respins ; d) în consilierea individuală se explică poziţia în grup, numărul de acceptări şi respingeri, calităţile şi defectele sugerate de ceilalţi şi în nici un caz informaţii din care să poată fi dedusă identitatea celor care au făcut aceste aprecieri ; e) nu se comunică persoanei decât scorurile pozitive, adică ale alegerilor, nu şi cele ale respingerilor primite, pentru a nu induce un sentiment sau o atitudine de izolare faţă de colegi.

Respectând toate aceste constrângeri şi urmărind doar oferirea unor recomandări în scopul optimizării funcţionării grupului, specialistul psiholog poate gestiona date delicate, fără a încălca normele deontologice. Mai mult, dacă tehnica este aplicată corect, într-un climat de încredere şi securitate psihologică, ea poate oferi o radiografie extrem de precisă a structurii grupului şi o descriere foarte clară a caracteristicilor membrilor grupului aflaţi în topul acceptărilor sau respingerilor. Cei care se cunosc de mult timp se pot descrie reciproc prin câteva dominante psihologice, „etichete" plastice şi foarte sugestive („încăpăţânat, dar sufletist", „papagal", „mut ca un mormânt", „încrezut" etc.), iar dacă aceste etichete sunt primite de la mai mulţi colegi, atunci obţinem un profil psihologic al acelui membru al grupului, uneori mult mai clar şi mai sugestiv decât cel obţinut cu ajutorul inventarelor de personalitate.

10.4. Evaluarea psihologică în consilierea profesională (managementul carierei)

Consilierea profesională poate completa consilierea vocaţională (care se realizează predominant la nivel gimnazial şi liceal şi facilitează alegerea profesiei) şi este un demers care îl ajută pe angajat să identifice oportunităţile de dezvoltare profesională în acord cu calităţile proprii şi cu contextul profesional în care evoluează. Activitatea de consiliere profesională poate presupune evaluarea de către consilier a intereselor profesionale, pe de o parte, şi a valorilor, aptitudinilor şi/sau structurii de personalitate, pe de alta, în scopul identificării compatibilităţii dintre acestea şi a modului în care ele pot fi favorabile unor trasee diferite de dezvoltare profesională (evoluţie în carieră).

Evaluarea intereselor profesionale se poate realiza prin diferite metode şi tehnici : metoda autobiografică, tehnica indicatorilor comportamentali, naraţiunile vocaţionale, chestionarele/inventarele de interese profesionale etc. Dintre toate aceste metode, cele

mai utilizate sunt *chestionarele de interese profesionale*, pentru că permit identificarea opţiunilor educaţionale şi profesionale ale adolescentului. De exemplu, „Chestionarul de interese vocaţionale Jackson" (Jackson Vocaţional Interest Survey, JVIS) a fost creat ca un instrument eficient de măsurare a intereselor vocaţionale : pune la dispoziţie rezultatele în 34 de scale de interese, care se împart în scale de „roluri de muncă" şi scale de „stiluri de muncă" (detalii la http : //www.testcentral.ro). Un alt chestionar folosit, construit după modelul propus de Holland, „Testul Holland" (*Self-Directed Search*, SDS) este un instrument utilizat în autoevaluare, ceea ce înseamnă că poate fi folosit şi în varianta „autoadministrare", „autoscorare" şi „autointerpretare". Scopul său principal este de a oferi informaţii relevante în vederea consilierii profesionale a adolescentului (detalii la http : // www.testcentral.ro).

În funcţie de autori şi de inventarele de evaluare a intereselor pe care au reuşit să le construiască, au fost propuse diferite liste de interese. De exemplu, în cadrul „Chestionarului de evaluare a intereselor" (*The Mind Test*, p. 140) sunt propuse 24 de categorii de interese (cele din foaia de răspuns prezentată în anexa III.11), rezultat al evaluării a 110 activităţi (itemii chestionarului)[1]. În urma răspunsurilor oferite de persoanele evaluate, se extrag primele patru categorii (grupe) de interese, cu scorurile cele mai mari, cele mai atractive pentru persoana respectivă. Se examinează similarităţile între tipurile de activităţi implicate. Dacă subiectul are mai mult de patru domenii cu punctaj maxim, înseamnă că are şanse să obţină satisfacţii dintr-un număr mai mare de ocupaţii.

Evaluarea valorilor personale şi profesionale, recomandată la debutul activităţii de consiliere profesională, se poate realiza cu instrumente diferite. De exemplu, „Inventarul de valori profesionale" (*Work Values Inventory*) este destinat consilierii studenţilor şi selecţiei profesionale (Anastasi, 1982). Pe baza unor cercetări psihosociologice aprofundate care s-au desfăşurat pe parcursul a două decenii, D.E. Super a identificat 15 valori profesionale : altruism (A), valori estetice (E), stimulare intelectuală (Si), reuşită profesională (R), independenţă (I), prestigiu (P), conducere (Co), avantaje economice (Ae), siguranţă profesională (Sp), ambianţă fizică (Am), relaţii cu superiorii (Rs), relaţii cu colegii (Rc), mod de viaţă (Mv), varietate (V), creativitate (C) (Chelcea, 1994). Cele 15 dimensiuni valorice sunt apreciate diferit în situaţii profesionale concrete.

Un alt inventar, de această dată de personalitate, relevant pentru activitatea de orientare şcolară şi profesională este „Inventarul tipologic Myers-Briggs" (MBTI). Acest inventar a fost elaborat pe baza teoriei tipurilor a lui K.G. Jung şi defineşte 16 tipuri de personalitate, rezultate din combinaţia a două moduri de orientare dominantă a personalităţii (*introversiune/extraversiune*), a două moduri de percepţie/receptare a informaţiei (*senzorial/intuitiv*), a două moduri judecată/de luare a deciziilor (*sentimental/raţional*) şi a două moduri de orientare atitudinală faţă de lume (*planificată/spontană*). Instrumentul are multiple aplicaţii atât în practica evaluării profesionale, cât şi în cea a orientării profesionale.

Conform acestui instrument, o persoană la care dominanţi sunt factorii *NT* (*intuiţie* plus *raţiune*) este mai indicată pentru o *profesie teoretică sau tehnică*, întrucât preferă raţiunea, operează cu probabilităţile aplicându-le criterii obiective şi logice, îi place să-şi utilizeze capacitatea de analiză. Dimpotrivă, persoanele la care dominanţi sunt factorii

1. În format electronic, chestionarul poate fi accesat la adresa https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dE9PNFRsRlZGVUxydTRhcHFJems4VWc6MA.

NF (*intuiţie* plus *sentiment*) adoptă hotărâri care presupun implicare personală, dar întrucât ele preferă intuiţia, interesul lor constant nu este alimentat de fapte, ci de oportunităţi, de provocare. Sunt atrase de noile proiecte, de lucruri care nu s-au întâmplat încă, dar care se pot produce, de noi adevăruri care nu sunt cunoscute încă, dar ar putea fi descoperite şi, mai presus de toate, de noi posibilităţi de experimentare şi dezvoltare. Prin urmare, o profesie legată *de relaţiile interumane sau centrată pe cercetare* ar fi foarte potrivită pentru o astfel de personalitate. În acest mod pot fi definite caracteristici favorabile sau nefavorabile, indicate, respectiv contraindicate pentru o profesie sau o categorie de profesii.

De exemplu, după cum se poate observa din sinteza de mai jos, luând în calcul numai combinaţia a doi dintre cei patru factori ai inventarului tipologic, pot rezulta o serie de recomandări utile pentru consilierea vocaţională. Combinaţia între *percepţie* (modul de receptare a informaţiei ; *senzorial/intuitiv*) şi *judecată* (modul de luarea a deciziilor ; *sentimental/raţional*) conferă un anumit specific genului de muncă pe care o persoană o poate realiza cel mai bine şi care îi poate oferi cele mai mari satisfacţii. În alegerea vocaţională trebuie căutată profesia care oferă cele mai mari şanse de a utiliza combinaţia personală dintre judecată şi percepţie :

Tabelul X.3. *Combinaţii ale factorilor inventarului tipologic Myers-Briggs (Briggs şi Briggs, 1985)*

ST (senzaţie şi gândire)	
Îşi focalizează atenţia asupra :	realităţilor
şi acţionează asupra acestora cu :	analiza obiectivă.
Astfel, el tinde să devină :	practic şi analitic
şi îşi foloseşte capacităţile în :	deprinderi practice cu obiecte şi fapte.
Sugestii vocaţionale :	ştiinţe aplicate, afaceri, administraţie, activităţi bancare, juridic etc.
SF (senzaţie şi sentiment)	
Îşi focalizează atenţia asupra :	realităţilor
şi acţionează asupra acestora cu :	căldură personală.
Astfel, el tinde să devină :	empatic şi prietenos.
şi îşi foloseşte capacităţile în :	ajutor şi servicii practice destinate oamenilor.
Sugestii vocaţionale :	sănătate, servicii comunitare, profesorat, serviciu religios, vânzări.
NF (intuiţie şi sentiment)	
Îşi focalizează atenţia asupra :	posibilităţilor
şi acţionează asupra acestora cu :	căldură personală.
Astfel, el tinde să devină :	entuziast şi perspicace
şi îşi foloseşte capacităţile în :	înţelegerea şi comunicarea umană.
Sugestii vocaţionale :	ştiinţe psihologice, cercetare, artă şi muzică, sănătate, profesorat.
NT (intuiţie şi raţiune)	
Îşi focalizează atenţia asupra :	posibilităţilor
şi acţionează asupra acestora cu :	analiză obiectivă.
Astfel, el tinde să devină :	logic şi analitic
şi îşi foloseşte capacităţile în :	dezvoltările teoretice şi tehnice.
Sugestii vocaţionale :	ştiinţele fizice, cercetare, management, informatică, drept, inginerie.

Evaluarea aptitudinilor şi deprinderilor este şi ea importantă în activitatea de consiliere profesională. Dezvoltată prin învăţare şi exersare, aptitudinea devine abilitate sau competenţă, iar prin aplicare în practică şi automatizare, abilitatea devine deprindere (Jigău, 2001). Orice însuşire sau proces psihic privit din perspectiva randamentului devine aptitudine. Spre exemplu, percepţia detaliilor, memoria, spiritul de observaţie sunt considerate aptitudini atunci când constituie premise pentru realizarea cu succes a unor activităţi. Putem vorbi de aptitudini la diverse nivele de generalitate.

De exemplu „Bateria de Teste Psihologice de Aptitudini Cognitive" (BTPAC) cuprinde 23 de teste grupate în mai multe clase de aptitudini: *abilitatea generală de învăţare*, *aptitudinea verbală*, *aptitudinea numerică*, *aptitudinea spaţială*, *aptitudinea de percepţie a formei*, *abilităţile funcţionăreşti*, *rapiditatea în reacţii* şi *capacitatea decizională* (detalii la http://cognitrom.ro). O altă baterie interesantă este „Bateria de Orientare Şcolară şi Profesională" (ITEMSOFT), pe care am prezentat-o în secţiunea 5.1.2 („Metodologii de evaluare a aptitudinilor").

În activitatea de evaluare a angajatului şi de identificare a motivaţiilor, intereselor, aspiraţiilor, aptitudinilor şi dominantelor personalităţii angajaţilor, psihologul consilier poate utiliza şi alte probe standardizate:

- „Inventarul de preferinţe profesionale", Forma C (Kuder Preference Record) – în funcţie de structura de interese, se face o recomandare pentru diferite domenii de activitate (muncă de birou, servicii sociale, domeniu muzical, literar, artistic, afaceri, ştiinţific, numeric, mecanic);
- „Procedeul Zapan de determinare a trăsăturilor temperamentale" permite determinarea indicilor temperamentali la nivelurile: motor-general, afectiv, perceptiv, mental.
- „Bateria generală de aptitudini" (General Aptitudes Test Battery, BGA) permite autocunoaşterea individului, prin măsurarea a nouă factori aptitudinali: inteligenţă generală, aptitudine verbală, aptitudine numerică, aptitudine spaţială, percepţia formei, aptitudine pentru munca de birou, coordonare motorie, dexteritate digitală, dexteritate manuală;
- „Testul fotografiilor profesiilor" (BTT) este inspirat de teoria pulsională a lui Szondy şi conţine serii de fotografii cu persoane care exercită anumite activităţi;
- „Testul de interese STRONG" (Strong Vocational Interest Bank) oferă o evaluare a intereselor profesionale;
- „Differential Aptitude Tests" (DATT) permite măsurarea a opt tipuri de aptitudini în funcţie de care să se facă orientarea individului în carieră;
- „Self-Directed Search – Holland" (SDS) permite identificarea carierei adecvate unei persoane, în funcţie de tipul de personalitate rezultat prin aplicarea testului;
- „Career Transitions Inventory" (CTI) permite măsurarea imaginii de sine, a barierelor şi resurselor clientului.

La rezultatele evaluării psihologice de acest tip (pentru consilierea profesională sau managementul carierei) are acces numai angajatul şi psihologul firmei, ele servind pentru o mai bună conştientizare de către angajat a atuurilor şi calităţilor sale, a punctelor slabe şi slăbiciunilor, dar şi a ariilor aptitudinale care pot fi dezvoltate. Astfel, un angajat este consiliat cu privire la drumul pe care ar trebui să-l urmeze, în scopul unei valorificări optime a potenţialului său şi al unei evoluţii cât mai performante în carieră. Traseul dezvoltării profesionale se defineşte pornind de la aptitudinile şi calităţile psihologice de bază (evaluate în cadrul demersului de consiliere profesională) şi se completează cu competenţe şi abilităţi considerate deficitare, dar necesare pentru dezvoltarea ulterioară.

Anexe

Anexa III.1. Curriculum vitae Europass

Curriculum vitae Europass	Inserați fotografia (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile).		
Informații personale			
Nume/Prenume	*Nume*, *Prenume* (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
Adresă(e)	Număr imobil, nume stradă, cod poștal, localitate, țară (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
Telefon(oane)	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)	Mobil :	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Fax(uri)	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
E-mail(uri)	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
Naționalitate(tăți)	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
Data nașterii	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
Sex	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
Locul de muncă vizat/ Domeniul ocupațional	(*rubrică facultativă, vezi instrucțiunile*)		
Experiența profesională			
Perioada	Menționați separat fiecare experiență profesională relevantă, începând cu cea mai recentă dintre acestea (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)		
Funcția sau postul ocupat			
Activități și responsabilități principale			
Numele și adresa angajatorului			
Tipul activității sau sectorul de activitate			

Educaţie şi formare	
Perioada	Menţionaţi separat fiecare formă de învăţământ şi program de formare profesională absolvite, începând cu cel mai recent (vezi instrucţiunile)
Calificarea/diploma obţinută	
Disciplinele principale studiate/competenţe profesionale dobândite	
Numele şi tipul instituţiei de învăţământ/ furnizorului de formare	
Nivelul în clasificarea naţională sau internaţională	(rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Aptitudini şi competenţe personale	
Limba(i) maternă(e)	*Precizaţi limba(ile) maternă(e)* (dacă este cazul, specificaţi a doua limbă maternă, vezi instrucţiunile)
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)	

Autoevaluare	*Înţelegere*		*Vorbire*		*Scriere*
Nivel european (*)	Ascultare	Citire	Participare la conversaţie	Discurs oral	Expri-mare scrisă
Limba					
Limba					

	(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referinţă Pentru Limbi Străine
Competenţe şi abilităţi sociale	Descrieţi aceste competenţe şi indicaţi contextul în care au fost dobândite (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Competenţe şi aptitudini organizatorice	Descrieţi aceste competenţe şi indicaţi contextul în care au fost dobândite (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Competenţe şi aptitudini tehnice	Descrieţi aceste competenţe şi indicaţi contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Competenţe şi aptitudini de utilizare a calculatorului	Descrieţi aceste competenţe şi indicaţi contextul în care au fost dobândite (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Competenţe şi aptitudini artistice	Descrieţi aceste competenţe şi indicaţi contextul în care au fost dobândite (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Alte competenţe şi aptitudini	Descrieţi aceste competenţe şi indicaţi contextul în care au fost dobândite (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Permis(e) de conducere	Menţionaţi dacă deţineţi un permis de conducere şi categoria (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Informaţii suplimentare	Includeţi aici orice alte informaţii utile care nu au fost menţionate anterior. De exemplu : persoane de contact, referinţe etc. (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)
Anexe	Enumeraţi documentele anexate CV-ului (rubrică facultativă, vezi instrucţiunile)

Anexa III.2. Scrisoarea de intenţie (exemple)[1]

Stimată doamnă / Stimate domn,

Vă adresez această scrisoare de intenţie ca răspuns la anunţul companiei dvs pentru postul vacant de Analist Marketing, despre care am aflat cu interes prin intermediul site-ului Myjob.

Sunt absolvent al Facultăţii de Marketing şi Comunicare în afaceri din cadrul ASE Bucureşti şi în prezent urmez cursurile programului de masterat ale aceleiaşi facultăţi. În anii de studiu am acumulat cunoştinţe teoretice pentru a-mi dezvolta o carieră în domeniul marketingului, cercetărilor de marketing, relaţiilor cu publicul, tehnicilor promoţionale, dar şi cunoştinţe generale economice. Consider că postul pe care îl solicit se potriveşte cu aspiraţiile mele şi, în acelaşi timp, îmi oferă ocazia de a activa într-un mediu profesional.

Nu am experienţă de muncă, însa rezultatele mele şcolare, mai ales la nivelul ariei curriculare din domeniul marketingului, sunt de nivel ridicat şi pot oferi o bază solidă pentru un început de carieră. Participarea mea la 2 proiecte pe perioada anilor de studiu a fost un motiv în plus pentru a-mi propune ca obiectiv personal o carieră în domeniul marketingului.

Sunt o persoană dinamică, rezistentă la stres cu aptitudini foarte bune de comunicare, responsabilă, hotărâtă, foarte bine organizată şi interesată de perfecţionare continuă.

Mi-aş dori să am şansa de a lucra în echipa dvs, de a-mi folosi capacităţile mele intelectuale şi aptitudinile atât pentru a îndeplini sarcinile proprii, cât şi pentru dezvoltarea carierei mele.

În speranţa că CV-ul meu va reţine atenţia, aştept cu interes o întâlnire cu reprezentatul companiei dvs. Dacă veţi dori informaţii suplimentare despre mine şi activitatea mea, mă puteţi contacta la tel…… sau adresa de e-mail……

Cu stimă,

În atenţia departamentului Resurse Umane,

*

Stimată doamnă / Stimate domn,

Vă transmit această scrisoare ca urmare a anunţului de…… publicat de compania dumneavoastră pe site-ul Myjob.

Îmi manifest interesul pentru această poziţie deoarece consider că studiile şi experienţa anterioare au contribuit major la dezvoltarea mea profesională în acest domeniu. În anul…… am absolvit…… şi am o experienţă totală de…… ani în domenii precum……

---

1. *Sursa*: Myjob.ro (http://www.myjob.ro/cv-scrisoare-intentie/modele-de-scrisoare-de-intentie.html).

În CV-ul ataşat am detaliat principalele rezultate obţinute de-a lungul carierei mele, cu accentuarea celor în domeniul vânzărilor. Activitatea desfăşurată în acest domeniu reprezintă cel mai bine obiectivul meu de carieră, fiind domeniul meu preferat încă din anii de studiu. Dintre realizările mele recente amintesc cele obţinute în pozitia de Supervizor pe zona Oltenia, la compania……, unde am realizat creşterea cu 10% a portofoliului de clienţi. Am dezvoltat o echipă eficientă de agenţi care a determinat creşterea vânzărilor pe ultimile 12 luni cu aproximativ 20%. Sunt o fire ambiţioasă, motivat de îndeplinirea obiectivelor asumate.

Ca membru al echipei dumneavoastră am convingerea că voi putea îndeplini la standardele solicitate responsabilităţile prezentate în anunţ. Am aptitudini excelente de comunicare, mă adaptez uşor într-o nouă echipă, iar sarcinile noi le consider o provocare. Am dovedit de-a lungul carierei mele că pot fi un bun membru de echipă, dar îmi pot asuma, când este necesar, şi sarcini pe proiecte individuale.

Sper că aceste rânduri să fie un motiv în plus pentru a analiza CV-ului meu şi aştept cu interes o întâlnire cu un reprezentant al companiei dumneavoastră. Pentru mai multe informaţii despre mine şi activitatea mea, nu ezitaţi să mă contactaţi la telefon…… sau prin e-mail…….

Vă mulţumesc pentru timpul acordat,

Cu stimă, *Data :*

Anexa III.3. Formularul de candidatură

Contăm pe sinceritatea şi pe deschiderea dumneavoastră ! Datele pe care ni le veţi furniza ne vor ajuta să ne adaptam oferta şi abordarea pentru a întâmpina cu succes necesităţile reale. Completarea responsabilă, cu date autentice, a detaliilor de mai jos este în avantajul dumneavoastră :

FORMULAR DE CANDIDATURĂ **SC … SRL**			
Numele şi prenumele :			
Telefon(acasă) :		**Telefon(serviciu) :**	**E-mail :**
Postul pentru care se candidează :			
Studii absolvite/competenţe			
Perioada		Denumirea instituţiei de învăţământ	**Domeniu de calificare/specializare**
de la	*până la*		

Locuri de muncă anterioare				
Perioada		Denumirea firmei/instituţiei şi adresa	Postul ocupat şi un rezumat al principalelor îndatoriri	**Motivul plecării**
de la	*până la*			
Sunteţi de acord să cerem referinţe de la locurile de muncă anterioare ?		☐ DA ☐ NU	În ce condiţii :	

Aveţi permis de conducere ?	☐ DA ☐ NU	Categoria ?
Sunteţi dispus(ă) la un program flexibil ?	☐ DA ☐ NU	În ce condiţii ?
Sunteţi dispus(ă) să la un program prelungit ?	☐ DA ☐ NU	În ce condiţii ?
Sunteţi dispus(ă) să lucraţi în condiţii de stres ?	☐ DA ☐ NU	În ce condiţii ?
Aveţi cazier ?	☐ DA ☐ NU	În ce condiţii l-aţi obţinut ?
Nivelul veniturilor nete actuale. Ce salariu minim lunar aţi accepta ?	venituri actuale = venituri solicitate =	

COMPETENŢE PC Specificaţi sistemele de operare şi programele PC care vă sunt cunoscute şi bifaţi în dreptul notei care vă reprezintă cel mai bine (1 însemnând fără nici un fel de cunoştinţe, 10 la nivel maxim, cel de expert internaţional)										
Sistem operare, Program PC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
WORD										
EXCEL										
COREL DRAW										
ADOBE PHOTOSHOP										
ALTELE (menţionaţi)										

Adăugaţi orice eventuale comentarii sau informaţii care vă pot susţine candidatura
Subsemnatul(a) _____, domiciliat(ă) în localitatea _____, strada _____ nr. _____, bloc _____, scara _____, apt. _____, sector _____, judeţul _____, cod numeric personal _____, consimt în mod expres ca SC … SRL să prelucreze datele cu caracter personal precizate de mine şi înregistrate pe numele meu în evidenţele societăţii conform prevederilor Legii nr. 677/2001 pentru protecţia persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal şi libera circulaţie a acestor date. Totodată, am luat la cunoştinţă faptul că, printr-o cerere scrisă adresată firmei SC … SRL, pot exercita dreptul de acces, de intervenţie şi de opoziţie, conform prevederilor Legii nr. 677/2001. *Confirm că toate informaţiile din acest formular de candidatură sunt corecte !* *Semnătura candidatului ..... Data .....*

Anexa III.4. Interviul telefonic[1]

Consemn

– Alo ? Bună ziua. Mă numesc... şi vă sun din partea.... Vă rog să îmi confirmaţi dacă sunteţi domnul/doamna...

V-aţi depus candidatura pentru un post la compania... pentru poziţia... Aţi trecut de prima etapă de selecţie şi, dacă sunteţi de acord şi aveţi acum timpul necesar, am dori să realizăm un interviu telefonic de cca 15 minute. Am dori să vă punem mai multe întrebări legate de expertiza dumneavoastră profesională.

Puteţi să răspundeţi la aceste întrebări în următoarele 10-15 minute sau preferaţi să vă sunăm într-un alt interval orar ? Dacă sunteţi de acord, vă rog să răspundeţi succint la întrebările formulate de mine. Putem începe ?

Poziţia pe care aţi aplicat implică, în mare parte, dezvoltarea de proiecte utilizând ASP.NET ; următoarele întrebări vor viza experienţa dumneavoastră în a utiliza această tehnologie :

1. De câţi ani lucraţi cu ASP.NET ?
2. Îmi puteţi da un exemplu de proiect dezvoltat cu această tehnologie ?
3. Care a fost cea mai mare dificultate întâlnită în cadrul acestui proiect şi cum aţi rezolvat-o ?
4. Ce alte tehnologii/limbaje folosiţi în prezent, la job-ul actual, în afară de ASP.NET ?

1. Exemplu oferit de psihologul Andreea Ţuţu, specialist în resurse umane.

5. În proiectele în care aţi fost implicat aţi avut vreodată rol de coordonare/*team leader*? Dacă da, cât de mare a fost echipa coordonată?
6. În CV-ul dumneavoastră apar şi câteva proiecte realizate în timpul liber, dar din punct de vedere tehnologic migrează spre alte tehnologii (de exemplu, …). Ce v-a determinat sa faceţi această trecere?
7. În cadrul unui viitor job, care ar fi interesele dumneavoastră tehnologice şi profesionale?

Acestea au fost întrebările pregătite de noi. Vă mulţumim!

În următoarele trei zile vă vom contacta din nou pentru a vă comunica rezultatele acestei etape de evaluare. Dacă doriţi dumneavoastră să întrebaţi ceva…

Vă mulţumim încă o dată. Vă dorim o zi bună!

Anexa III.5. Interviul de angajare. Întrebări generale[1]

1. Vorbiţi-mi, vă rog, despre cariera dvs.
2. De ce sunteţi în căutarea unui nou loc de muncă?
3. De ce aţi plecat de la jobul dvs anterior?
4. Ce ştiţi despre compania noastră?
5. Care sunt obiectivele dvs profesionale? Unde vă vedeţi peste 5/10 ani?
6. Ce credeţi că vă califică pentru această poziţie?
7. Ce inţelegeţi prin… (domeniul dvs: marketing, asigurări etc.)?
8. Ce puteţi aduce nou în compania noastră?
9. Ce vă place/nu vă place la postul pe care îl ocupaţi în prezent/l-aţi deţinut anterior?
10. Ce vă place şi ce nu vă place să faceţi?
11. Aţi avut probleme la locurile de muncă anterioare? Care a fost cel mai mare eşec al dvs?
12. Care sunt calităţile pe care le apreciaţi cel mai mult la şeful dvs (actual, fost sau ipotetic) şi defectele şefului pe care nu le suportaţi? Ale colegilor de muncă?
13. Ce motive v-au făcut să vă schimbaţi jobul până în prezent?
14. Ce părere aveţi despre angajatorul dvs actual/ultimul angajator?
15. Care dintre posturile ocupate pâna în prezent v-a adus cele mai multe satisfacţii?
16. Cum v-aţi descrie (caracter, conduită, stil de muncă)?
17. Care sunt punctele dvs forte şi cele slabe?
18. Aveţi calităţi de lider? Ce calităţi şi cum le puteţi demonstra?
19. Care a fost cel mai mare conflict prin care aţi trecut la serviciu? Cum i-aţi făcut faţă?
20. Vă place munca în echipă? Puteţi da câteva exemple?
21. Cum vă organizaţi munca?
22. Care erau/sunt sarcinile dvs principale la fostul/prezentul loc de muncă?
23. Ce îmbunătăţiri/inovaţii aţi adus în domeniul dvs de muncă?
24. Care a fost aportul dvs la dezvoltarea companiei(-ilor) în care aţi muncit?

---

1. *Sursa*: BestJobs.ro („Prima opţiune în recrutarea online din România”: http://www.bestjobs.ro/cariera/articole/subiect-35-de-intrebari-ale-interviului-de-angajare-ai-raspunsuri/2/81.

25. Ce realizări remarcabile aţi avut în cariera dvs ?
26. Ce alte reuşite ale dvs (în alte domenii) puteţi menţiona ?
27. Cum aţi reacţiona în situaţia… ? Cum aţi rezolva problema… ? Cum aţi organiza… ?
28. Care e, în opinia dvs, părerea colegilor despre dvs ?
29. Care este salariul dvs actual/precedent ? Ce pretenţii salariale aveţi ?
30. Cât timp aveţi de gând să rămâneţi în compania noastră ?
31. V-aţi ocupat de angajări ? Care sunt criteriile dvs de selecţie ?
32. Puteţi să ne daţi referinţe ?
33. Aveţi şi alte posturi în vizor ? Ce gen de joburi ?
34. Daţi-ne câteva motive pentru care ar trebui să vă angajăm.
35. Aveţi întrebări ? [1]

Recapitularea celor mai comune întrebări ce pot apărea pe parcursul unui interviu ar trebui să facă parte din pregătirea acestuia. Am adunat mai jos câteva întrebări foarte frecvente, care vă pot ajuta în pregătirea pentru interviu.

Experienţa profesională

- Descrieţi activităţile dumneavoastră de pe parcursul unei zile de lucru obişnuite la ultimul loc de muncă.
- Cui îi raportaţi şi cine vă raporta dumneavoastră ?
- Descrieţi cel mai important proiect la care aţi lucrat până acum.
- Care sunt responsabilităţile dumneavoastră majore în prezent ?
- Ce fel de poziţie vacantă vă interesează cel mai mult ?
- Cum aţi obţinut ultima poziţie deţinută şi de ce aţi plecat din compania respectivă ?
- Ce fel de poziţie deţinută v-a plăcut cel mai mult ? Cel mai puţin ? De ce ?
- Ce fel de progrese în carieră aţi făcut pe parcursul ultimei poziţii deţinute ?
- Credeţi că eraţi plătit corect pentru munca dumneavoastră ? De ce, sau de ce nu ?
- Aveţi preferinţe geografice legate de o poziţie vacantă ?
- Ce calitate unică vă recomandă ?
- Aveţi un plan de carieră ? Cum intenţionaţi să vă atingeţi obiectivele propuse ?

Întrebări generale

- Care sunt aşteptările dumneavoastră salariale ?
- Ce ştiţi despre compania noastră ?
- La ce alte companii aţi aplicat ?
- Cât timp aţi căutat un loc de muncă adecvat ?
- Cum aţi aflat despre această poziţie vacantă ?

Iniţiativă

- Spuneţi-mi ce inovaţie aţi adus la locul de muncă actual. Cum aţi implementat-o ?
- Descrieţi o împrejurare în care aţi riscat foarte mult. Care au fost rezultatele ?

1. *Sursa*: Gafton Recuitment (http://www.grafton.ro/intrebari-frecvente.html).

- În ce domenii v-ar plăcea să vă dezvoltaţi din punct de vedere profesional? Cum veţi face acest lucru?
- În ce fel credeţi că puteţi contribui la dezvoltarea companiei dumneavoastră?
- Dacă vă oferim o poziţie vacantă, ce veţi face pentru a avea un start foarte bun?

Abilităţi de conducere

- Descrieţi stilul de conducere personal.
- Cum v-ar descrie oamenii cu care lucraţi?
- Ce credeţi că vă face un adevărat lider?
- Ce v-a plăcut cel mai mult într-o poziţie de lider? Cel mai puţin?
- Care a fost cel mai dificil aspect al poziţiei de lider?
- Care credeţi că ar fi factorii critici pentru o echipă de succes?
- Cum înţelegeţi să delegaţi responsabilităţile?
- Care este rolul dumneavoastră cel mai important ca lider al unei echipe?
- Ce fel de angajaţi credeţi că sunt cel mai greu de condus?
- Descrieţi o situaţie de conducere pe care aţi depăşit-o cu eforturi foarte mari.
- Cum îi încurajaţi pe ceilalţi să dea tot ce au mai bun în ei?

Abilităţi interpersonale

- Descrieţi o situaţie când a trebuit să lucraţi cu o persoană pe care nu o plăceaţi.
- Cum vă petreceţi timpul liber?
- Care sunt obiectivele dumneavoastră profesionale? Ce v-a determinat să vă stabiliţi aceste obiective?
- Descrieţi o situaţie în care aţi intrat în conflict cu un alt membru al echipei. Cum aţi depăşit-o? Care a fost impactul asupra relaţiei avute cu acesta?
- Ce înseamnă pentru dumneavoastră „politica uşilor deschise”?
- Ce abilităţi speciale aveţi?
- Cât de importantă este comunicarea la actualul loc de muncă?

Medierea de conflicte

- Daţi-mi un exemplu de situaţie când nu aţi fost mândru de realizările dumneavoastră. Ce aţi învăţat din această experienţă?
- Descrieţi o situaţie ce părea fără ieşire în trecut, însă aţi reuşit să o depăşiţi. Cum aţi făcut acest lucru?
- Spuneţi-mi când v-aţi enervat foarte tare ultima oară la actualul loc de muncă.
- Descrieţi un conflict cu un coleg şi felul cum l-aţi depăşit.
- Descrieţi o împrejurare când şeful dumneavoastră v-a criticat activitatea.

Anexa III.6. Întrebări focalizate pe criterii psihologice de evaluare[1]

Întrebări	*Factor evaluat*
Obstacol – capacitatea de a face faţă obstacolelor care pot apărea, prin căutarea unor soluţii noi, alternative de atingere a obiectivelor iniţiale bine definite, dând dovadă de flexibilitate în gândire.	*Obstacol*
1. Vi se solicită îndeplinirea unui nou obiectiv, dar timpul care v-a rămas la dispoziţie pentru a-l duce la bun sfârşit este prea scurt, dumneavoastră fiind deja supraîncărcat cu sarcini. Cum procedaţi în acest caz?	
2. *Îmi petrec mult timp planificând. Doar prevăzând toate posibilele obstacole pot fi sigur de atingerea obiectivului.* Care este opinia dumneavoastră în legătură cu această afirmaţie?	
3. Care sunt cele mai dificile obstacole pe care le-aţi întâlnit în cariera dumneavoastră de până acum?	
4. Prezentaţi o situaţie în care v-aţi confruntat cu un obstacol dificil în atingerea unui obiectiv profesional şi menţionaţi cum aţi procedat pentru a-l depăşi?	
Autodepăşire – compararea potenţialului personal cu standarde superioare şi canalizarea efortului în vederea îmbunătăţirii abilităţilor profesionale şi/sau personale.	*Autodepăşire*
5. Relataţi o situaţie în care v-aţi comparat cu altcineva atunci când v-aţi autoevaluat performanţa la locul de muncă. Care au fost criteriile pe care le-aţi avut în vedere?	
6. Care sunt cele mai importante abilităţi profesionale pe care consideraţi că ar trebui să le îmbunătăţiţi la dumneavoastră? Argumentaţi.	
7. Un coleg de serviciu face următoarea afirmaţie: „Cât timp nu am cea mai slabă performanţă din echipă, sunt mulţumit. Înseamnă că stau destul de bine!”. Care este opinia dumneavoastră vizavi de acest punct de vedere?	
Cooperare – persoanele care obţin scoruri ridicate evită, în general, confruntările, sunt orientate spre participare, interacţiune cooperantă, compromis. Scorurile scăzute indică persoane care nu se lasă influenţate de emoţii în deciziile luate, au tendinţe egoiste, fiind preocupate de interesele personale.	*Cooperare*
8. Cum reacţionaţi atunci când opiniile sau faptele dumneavoastră nu sunt aprobate de colegi?	
9. Ce rol credeţi că are cooperarea în echipă? Argumentaţi.	
10. Daţi exemplu de o situaţie în care aţi accepta să faceţi un compromis la locul de muncă.	
11. Preferaţi să lucraţi individual sau în echipă? De ce?	
12. Cât de importantă este menţinerea unei atmosfere cordiale la locul de muncă? Argumentaţi.	

1. Exemple extrase din aplicaţiile practice realizate pentru disciplina „Evaluarea psihologică a personalului” de Violeta Varvara, modulul de master „Evaluarea, formarea şi consilierea psihologică a personalului”, 2010-2011, an I, grupa 1, şi Carmen-Valentina Poalelungi, EFCPP, 2010-2011, an I, grupa 2.

Anexa III.7. Grila de evaluare/observaţie în timpul interviului[1]

Factor evaluat (Dimensiuni)	Indicatori	Comportamente observabile şi măsurabile	Punctaj acordat
Obstacol	Cunoaşterea obiectivelor	Menţionează că, în experienţa profesională, i s-au încredinţat *doar* sarcini de execuţie, necunoscând obiectivele în detaliu.	1p
		Menţionează că, în experienţa profesională, i s-au încredinţat *deseori* sarcini de execuţie, necunoscând, de obicei, obiectivele în detaliu.	2p
		Menţionează că, în experienţa profesională, a avut de îndeplinit *obiective* mai degrabă *generale*, nu foarte clar definite.	3p
		Menţionează că, în experienţa profesională, a avut de îndeplinit, de obicei, *obiective clar definite*.	4p
	Persistenţa în faţa obstacolelor	Menţionează că, în experienţa profesională, a abandonat *deseori* obiectivele iniţiale, în faţa obstacolelor.	1p
		Menţionează că, în experienţa profesională, a abandonat *uneori* obiectivele iniţiale, în faţa obstacolelor.	2p
		Menţionează că, în experienţa profesională, s-a aflat *arareori* în situaţia de a abandona anumite obiective, din cauza obstacolelor apărute.	3p
		Menţionează că, în experienţa profesională, nu s-a aflat *niciodată* în situaţia de a-şi abandona obiectivele, în ciuda obstacolelor apărute.	4p
	Căutare de soluţii noi	Soluţii oferite la sarcina primită (*Frecvenţe*)	Câte *un punct* pentru fiecare soluţie oferită (în aproximativ 10 min.) _____p
	Flexibilitate în gândire	Nu sunt luate în considerare soluţii noi de atingere a obiectivului.	0p
		Nr. de categorii ale soluţiilor oferite	Câte *un punct* pentru fiecare categorie de soluţii _____p

1. Exemple extrase din aplicaţiile practice realizate pentru disciplina „Evaluarea psihologică a personalului" de Carmen-Valentina Poalelungi, modulul de master „Evaluarea, formarea şi consilierea psihologică a personalului", 2010-2011, an 1, grupa 2.

Autodepăşire	Cunoaşterea potenţialului personal	Are o idee vagă despre abilităţile sale profesionale (specifică 1-2 abilităţi, dar nu este foarte convingător în ceea ce priveşte nivelul de performanţă la care a ajuns).	1p
		Specifică în mod clar cel puţin trei abilităţi, dar nu este foarte convingător în ceea ce priveşte nivelul de performanţă la care a ajuns.	2p
		Dă dovadă de o bună cunoaştere a abilităţilor profesionale proprii şi de nivelul de performanţă pe care îl poate atinge (specifică foarte clar abilităţile pe care consideră că le are şi nivelul de performanţă).	3p
	Compararea cu standarde	Menţionează comparaţii cu persoane care au performanţe mai scăzute.	1p
		Menţionează comparaţii cu persoane care au performanţe aproximativ de acelaşi nivel.	2p
		Menţionează comparaţii cu persoane care au performanţe superioare.	3p
	Îmbunătăţirea abilităţilor profesionale	Are în vedere îmbunătăţirea performanţelor, la modul general (nu foarte concret), ca perspectivă de viitor.	1p
		Are planificate modalităţi clare de îmbunătăţire a anumitor abilităţi profesionale (unde consideră că este necesar).	2p
Persistenţă motivaţională	Capacitatea de a-şi menţine interesul pe termen lung	Renunţă la activităţile monotone, în favoarea altora mai incitante.	1p
		Îşi poate menţine interesul pentru activităţi, în ciuda obstacolelor apărute, câtă vreme atingerea obiectivului i se pare apropiată în timp.	2p
		Dă de înţeles că nu îşi pierde interesul pentru activităţile începute, atât timp cât acestea nu au fost finalizate, indiferent de obstacolele apărute.	3p
	Capacitatea de a depune efortul necesar atingerii obiectivelor	Dă de înţeles că îşi pierde rapid interesul pentru anumite activităţi şi nu mai depune efortul necesar, în cazul în care îndeplinirea acestora presupune mai multe resurse decât cele la care se aştepta.	1p
		Menţionează că poate depune efortul necesar pentru realizarea unor anumite activităţi, în ciuda faptului că îndeplinirea acestora presupune mai multe resurse decât se aştepta, cel puţin până la identificarea unei soluţii alternative.	2p
		Afirmă că poate depune efortul necesar pentru realizarea unor anumite activităţi, în ciuda faptului că îndeplinirea acestora poate presupune mai multe resurse decât se aştepta.	3p
Total punctaj			

Anexa III.8. Comunicat privind testarea psihologică a cadrelor didactice[1]

În conformitate cu dispoziţiile *Legii educaţiei naţionale*, cadrele didactice sunt evaluate psihologic la începutul fiecărui an şcolar.

În ceea ce priveşte competenţele profesionale necesare pentru realizarea evaluărilor psihologice, precizăm faptul că acestea corespund specialităţii *psihologia muncii şi organizaţională*, în limita competenţelor specifice, având în vedere caracterul psihoaptitudinal al evaluării psihologice.

Psihologii care realizează evaluările psihologice (psihoaptitudinale) pentru cadrele didactice trebuie să facă dovada deţinerii atestatului de liberă practică în specialitatea *psihologia muncii şi organizaţională*, emis de către Colegiul Psihologilor din România.

În cazul solicitării unui examen psihologic clinic, acesta este realizat de către psihologii care deţin atestat de liberă practică în *specialitatea psihologie clinică*.

Serviciile psihologice pot fi contractate numai în mod direct, de către formele independente de exercitare ale profesiei de psiholog, respectiv prin cabinete individuale, cabinete asociate sau societăţi civile profesionale de psihologie, certificate de către Colegiul Psihologilor din România.

Menţionăm faptul că societăţile comerciale, precum şi alte entităţi, altele decât formele de exercitare a profesiei de psiholog, nu pot furniza servicii psihologice pentru cadrele didactice.

Avizele psihologice eliberate, precum şi contractele de prestări servicii psihologice se redactează în formele prevăzute în Hotărârea Comitetului director al C.P.R. nr. 1/2006.

Contractarea serviciilor psihologice se realizează *numai în mod direct, de la una dintre formele de exercitare a profesiei de psiholog,* înregistrate la Colegiul Psihologilor din România, în *condiţiile Legii nr. 213/2004 şi HG nr. 788/2005*.

Colegiul Psihologilor din România

1. Sursa: *Colegiul Psihologilor din România* (http://copsi.ro, accesat la 6.01.2012).

Anexa III.9. Roluri, competenţe şi slăbiciuni în echipă (Belbin, 1981)

Roluri	Contribuţii în echipă	Lipsuri sau slăbiciuni
Inovativul	*Creativ*, imaginativ, neortodox; găseşte soluţii la problemele dificile.	*Ignoră detaliile; este prea preocupat de furnizarea ideilor, pentru a le mai pune în practică.*
Investigatorul de resurse	*Entuziast*, extravertit, comunicativ; explorează oportunităţile, dezvoltă contacte utile realizării sarcinii.	*Este exagerat de optimist, îşi pierde interesul după ce entuziasmul iniţial a trecut.*
Coordonatorul	*Matur*, încrezător în sine, calităţi de lider; clarifică scopurile şi obiectivele, promovează luarea de decizii, deleagă responsabilităţi.	*Poate fi văzut ca manipulativ, deleagă sarcinile/munca personală.*
Modelatorul	*Provocator*, dinamic, afirmându-se în condiţii de presiune; are putere şi curaj pentru a depăşi obstacolele.	*Poate fi provocator faţă de ceilalţi. Poate răni sentimentele coechipierilor.*
Monitor-evaluatorul	*Strategic* şi perspicace; sobru; vede toate alternativele (mai ales pe cele negative); judecă cu precizie.	*Îi lipseşte forţa şi abilitatea pentru a-i inspira pe alţii. Este excesiv de critic.*
Coechipierul	*Cooperativ*, moale, atent şi diplomat; ascultător, constructiv, evită conflictele, calmează apele.	*Indecis în situaţii cruciale. Poate fi uşor influenţat.*
Executantul	*Eficient* şi conservator; disciplinat, de încredere; pune ideile în practică, le face „să meargă”.	*Într-o oarecare măsură este inflexibil. Se adaptează greu la situaţii noi, la noi posibilităţi.*
Finalizatorul	*Sârguincios*, conştiincios, anxios; caută şi identifică erorile şi omisiunile; urmăreşte şi asigură finalizarea sarcinilor în timpul util.	*Are tendinţa de a fi excesiv de neliniştit sau neliniştit fără un motiv real. Este incapabil să delege sarcini. Poate fi extrem de scrupulos.*
Specialistul	*Competent*, decis, dedicat; furnizează cunoştinţe şi abilităţi în situaţii specializate.	*Are contribuţii pe un front restrâns. Este preocupat de aspectele tehnice, nu vede ansamblul („nu vede pădurea”).*

Anexa III.10. Foaie de răspuns: chestionar de interese profesionale

Numele şi prenumele _____

Vârsta: ☐ Sex O F O M

Ultima clasă absolvită: ☐

Instituţia: _____

PROFIL INTERESE

Gradul de solicitare						*DOMENIUL*
					A	Artistic
					B	Muzical
				■	C	Literar
					D	Distractiv
					E	Secretariat tehnic
				■	F	Contabilitate
			■	■	G	Activitate de secretariat general
				■	H	Activităţi de relaţii cu publicul
				■	I	Servicii sociale
			■	■	J	Activităţi casnice
			■	■	K	Îngrijirea copiilor
			■	■	L	Servicii
				■	M	Agricultură
				■	N	Marină
				■	O	Silvicultură
				■	P	Proiectare inginerească
					Q	Mecanică
	■	■	■	■	R	Electronică
				■	S	Construcţii
					T	Meşteşuguri
					U	Acţionarea unor maşini şi utilaje
			■	■	V	Arta grafică
					W	Prelucrări
		■	■	■	Z	Informatică

Scopul listei este de a servi ca un accesoriu în interviu, atunci când consilierul simte că sunt necesare informaţii suplimentare.

SCORAREA

În funcţie de itemii bifaţi din fiecare grup de activităţi, se conturează câte o arie din dreptul activităţii respective. Dacă la un grup de activităţi subiectul nu a bifat nici un item, va apărea o coloană albă.

Categorii superioare. Se extrag primele patru categorii (grupe), cu scorurile cele mai mari, şi se examinează similarităţile între tipurile de activităţi implicate, iar concluziile se trec în rubrica „Alte observaţii". Dacă subiectul are mai mult de patru domenii cu punctaj maxim, el are multe şanse să obţină satisfacţii dintr-un număr mai mare de ocupaţii.
Categorii inferioare (scoruri mici). Se examinează şi ultimele patru domenii şi se notează concluziile.

Se noteaza concluzia finala a recomandarii de orientare profesionala.

Alte observaţii:

Domenii de interes: _____

Domenii necotate: _____

Concluzia recomandării: _____

Partea a IV-a

Identificarea, analiza, cuantificarea şi evaluarea criteriilor psihologice relevante

11. Identificarea criteriilor de evaluare psihologică relevante pentru un anumit post
12. Operaționalizarea şi cuantificarea criteriilor psihologice; construirea bateriei de evaluare psihologică
13. Definirea bateriei de evaluare psihologică
14. Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică

După ce am prezentat cadrul legislativ şi deontologic ce reglementează activitatea de evaluare psihologică (partea I), conceptele cu care operăm în evaluarea psihologică şi obiectivele finale ale evaluării psihologice (partea a II-a) şi după ce am descris contextele organizaționale în care este recomandat examenul de evaluare psihologică în practica organizațională (partea a III-a), vom detalia modul de identificare şi operaționalizare a variabilelor psihologice relevate pentru procesul de evaluare psihologică.

În primul capitol al acestei secțiuni vom argumenta importanța *identificării în cadrul evaluării psihologice a unor criterii psihologice relevante* pentru postul vizat, apoi vom prezenta diferite modalități prin care putem identifica astfel de criterii.

În cel de-al doilea capitol vom descrie modul de *analiză şi operaționalizare a criteriilor* psihologice identificate în prima etapă şi de *definire a metodelor de evaluare/a bateriei de evaluare psihologică*. Este etapa în care criteriile identificate şi operaționalizate anterior sunt definitivate şi integrate în metodologia generală de evaluare ce va fi aplicată pe tot parcursul procesului de selecție.

Următorul capitol va urmări descrierea modului de o*rganizare şi realizare a examenului de evaluare psihologică* şi prezentarea unor repere utile pentru administrarea efectivă a probelor psihologice, inclusiv pentru formularea consemnului şi controlul tendinței de fațadă.

Ultimul capitol va fi destinat descrierii succinte a „pieței" probelor psihologice, cu referire atât la principalii ofertați de probe psihologice, cât la procedurile de certificare şi recunoaştere a calităților psihometrice ale acestora.

11. Identificarea criteriilor de evaluare psihologică relevante pentru un anumit post

Scopul acestui capitol este de a descrie principiile şi strategiile care pot sta la baza identificării unor criterii psihologice relevante pentru postul pentru care realizăm evaluarea psihologică.
Pentru început vom argumenta că, în ciuda prejudecăţilor, identificarea criteriilor de evaluare psihologică este o activitate dificilă, iar „simţul comun" şi „intuiţia", deşi sunt folosite frecvent în acest proces, nu conduc întotdeauna la rezultate satisfăcătoare.
În continuare vom descrie patru strategii diferite pe care putem să le folosim în efortul de identificare a unor criterii psihologice valoroase. Vom face referire, pe rând, la descrierile intuitive folosite atât de frecvent în evaluarea profesională actuală, la analizele de post centrate metodologic pe identificarea unor caracteristici psihologice relevante pentru postul analizat, la evaluările realizate de către experţi (prezentate în trei variante: evaluări centrate pe identificarea aptitudinilor-cheie pentru postul analizat, evaluări centrate pe identificarea trăsăturilor de personalitate şi evaluări la 360°) sau la studii ale performanţei în profesie – cele care ne pot oferi în mod cert factori psihologici buni predictori ai performanţei profesionale.
În final vom descrie o strategie alternativă de identificarea a unor criterii de evaluare relevante pentru evaluarea psihologică: consultarea literaturii de specialitate şi a surselor accesibile pe web.

11.1. Criterii de evaluare psihologică: de la intuiţie la certitudine

Identificarea criteriilor de evaluare psihologică este prima etapă în procesul de evaluare psihologică; în această etapă vor fi stabilite şi definite caracteristicile psihologice considerate relevante pentru postul vizat de evaluare. Pornind de la caracteristicile postului scos la concurs sau vizat de evaluarea psihologică periodică, este esenţială identificarea unor criterii *asociate comportamentelor profesionale productive* (performanţă, randament, stabilitate etc.) sau *contraproductive* (accidente, performanţă redusă, absenteism etc.) pentru acel post. Concluziile formulate în această etapă vor sta la baza întregului proces de evaluare psihologică. Dacă criteriile luate în calcul în prima etapă sunt inadecvate, atunci întregul proces de evaluare psihologică este construit pe premise false şi va conduce la concluzii greşite.

Din păcate, în practica evaluării psihologice se acceptă prea lesne ideea că însuşirile necesare ocupantului unui post sunt uşor identificabile, „vizibile", evidente pentru cei responsabili cu resursele umane.

Ce poate fi mai evident decât faptul că un director al departamentului de vânzări trebuie să obţină scoruri mari la *extraversiune*, *creativitate* sau *agreabilitate*? În realitate, astfel de caracteristici pot fi destul de departe de cele esenţiale pentru acest post şi putem oferi argumente în acest sens. În primul rând, trebuie să ţinem seama de faptul că avem nevoie de un manager, de un om care să coordoneze zeci sau sute de angajaţi plasaţi uneori în zone diferite ale ţării, în condiţiile unei concurenţe acerbe şi ale unei culturi a muncii specific româneşti. În acest caz, punem la îndoială că principala lui calitate ar trebui să fie extraversiunea, adică să fie genul de om care se face uşor plăcut, să fie simpatic şi plin de voie-bună, dar cam superficial... Dacă analizăm mai bine lucrurile, punem la îndoială şi faptul că un astfel de manager trebuie să dea dovadă de multă *creativitate*. La urma urmei, strategiile de promovare sunt stabilite la nivelul departamentului de marketing, acolo unde unii angajaţi sunt plătiţi pentru a fi cât mai creativi. Cât despre *agreabilitate*, chiar dacă prima impresie este cea a unei trăsături pozitive, favorabile unei munci eficiente în echipă, în realitate, din punct de vedere psihologic ea descrie o dimensiune care nu este tocmai favorabilă în contextul muncii într-un mediu competitiv şi pentru o poziţie managerială importantă. Acesta pentru că scorurile mari la această dimensiune descriu o persoană: care are multă încredere în ceilalţi, în bunele lor intenţii, mergând până la naivitate (*încredere*); care crede că trebuie să le spui celorlalţi întotdeauna adevărul, fără a încerca să le ascunzi ceva sau să îi manipulezi (*moralitate*); dispusă să îşi ofere sprijinul necondiţionat şi să se sacrifice pentru cei din jur (*altruism*); căreia îi displac confruntările şi competiţia, fiind mereu în căutarea armoniei în relaţiile interpersonale (*cooperare*); modestă şi cu încredere insuficientă în forţele proprii (*modestie*); sentimentală, care suferă alături de ceilalţi şi se lasă impresionată de problemele lor, manifestând milă pentru cei care sunt acuzaţi de ceva (*compasiune*), ignorând posibilitatea vinovăţiei...

Dincolo de tonul uşor ironic şi polemic de mai sus, trebuie să recunoaştem că prima impresie sau intuiţia nu pot sta la baza procesului de identificare a criteriilor psihologice – premise ale unui întreg proces de evaluare: trebuie să recurgem la metode sau tehnici mult mai precise.

Identificarea criteriilor de evaluare psihologică relevante pentru un anumit post nu este un proces simplu. Aşa cum am văzut în subcapitolul 8.1, „Etapele procesului de selecţie profesională", alegerea, definirea şi operaţionalizarea *criteriilor profesionale* pe care le vom folosi în cadrul procesului de selecţie profesională nu ridică probleme deosebite. În schimb, definirea şi operaţionalizarea *criteriilor psihologice* (a caracteristicilor psihologice relevante pentru ocuparea unui post) este mult mai dificilă, deoarece, aşa cum vom vedea în paginile următoare, realitatea psihologică este mai greu de surprins şi cuantificat. Pentru a oferi câteva repere practice, pornind de la activitatea concretă de evaluare (şi nu de la principii ideale de definire) putem descrie patru strategii diferite de identificare a caracteristicilor psihologice relevante pentru ocupantul unui anumit post: a) descrierile intuitive; b) analizele de post/funcţie; c) evaluările realizate de către experţi (evaluări centrate pe aptitudini, pe trăsături sau pe compatibilitatea dintre candidat şi echipă) şi d) studii ale performanţei în profesie.

11.2. Descrierile intuitive în identificarea criteriilor relevante

Pornind de la ceea ce i se pare evident, intuitiv, responsabilul de personal defineşte cerinţele psihologice pe care trebuie să le îndeplinească ocupantul postului. Dacă cerinţele profesionale sunt uşor de identificat şi de verificat empiric, cele psihologice depind de „opiniile", atitudinile sau de „teoriile simţului comun" la care apelează responsabilul de personal. Acesta poate face propuneri de caracteristici psihologice de tipul celor descrise mai sus sau poate recurge la consultarea unor documente de tip „fişa postului" sau „psiho-profesiograme" construite tot pe aceleaşi principii intuitive (în absenţa studiilor sistematice). Şi într-un caz, şi în celălalt, el se poate consulta cu unul sau cu mai mulţi colegi, iar dacă aceste dimensiuni sunt considerate relevante şi de către aceştia, el dobândeşte certitudinea că dimensiunile sunt potrivite.

În cei trei ani de când susţin cursul „Evaluarea psihologică a personalului" în diferite oraşe din ţară (curs acreditat de Colegiul Psihologilor din România), ca o introducere la tematica identificării criteriilor psihologice relevante solicit de fiecare dată participanţilor la curs să definească cinci caracteristici psihologice ale unui director de marketing, dimensiuni care să fie folosite în procesul de evaluare psihologică. În mod constant, dimensiunile cele mai frecven propuse ca relevante pentru evaluarea psihologică sunt : *extraversiune*, *inteligenţă*, *creativitate*, *prezenţă agreabilă*, *stil inovativ*, *rezistenţă la stres*, pentru dimensiunile pozitive, şi *agresivitate*, *dominare*, *stil adaptativ*, pentru caracteristicile negative. Aceste caracteristici par, la prima vedere, potrivite şi, din păcate, cei mai mulţi analişti de resurse umane folosesc astfel de liste intuitive, obţinute prin consens, ca bază de plecare pentru examenul de evaluare psihologică. În astfel de situaţii, trebuie să ne întrebăm (sau să îi întrebăm pe cei care ne „vând" astfel de servicii) dacă aceste caracteristici psihologice definite intuitiv au legătură cu performanţa sau contraperformanţa pentru postul pentru care se face evaluarea psihologică şi dacă există argumente sau probe evidente ale acestei legături.

Aşa cum am subliniat mai sus, putem găsi contraargumente pentru fiecare dintre aceste dimensiuni. În spirit polemic, putem afirma că extraversiunea nu este în mod necesar legată de performanţă, cu atât mai mult cu cât persoanele extravertite tind să fie mult prea mobile, deseori superficiale, uneori fără un înalt simţ al responsabilităţii. La fel, valori înalte ale inteligenţei nu corelează întotdeauna cu performanţa managerială : uneori, persoanele cu o inteligenţă superioară au probleme de relaţionare interpersonală şi de integrare socială. De asemenea, în ciuda prejudecăţilor, cote înalte ale creativităţii nu sunt necesare unui şef al departamentului de marketing, fiindcă există pericolul ca acesta să fie tentat să abordeze realitatea într-un mod prea creativ, mult prea departe de calculele riguroase (şi necesare) ancorate în realitate. Şeful departamentului de marketing trebuie să fie, în primul rând, un manager capabil să conducă o echipă şi să implementeze, cu consecvenţă, strategii de marketing pe termen lung, dispus să analizeze cu simţ critic şi cu detaşare soluţiile creative, pentru a lua decizii cu risc mic şi cu profitabilitate mare.

Cu privire la cel de-al doilea set de trăsături, cele contraindicate, putem afirma că un anumit nivel de agresivitate este necesar unei persoane educate care ocupă un astfel de post, agresivitate care să se manifeste în forme dezirabile social : ambiţie, competitivitate, nevoia de a reuşi. Din acelaşi punct de vedere, o personalitate dominatoare poate fi un atu

pentru un şef de departament. În mod similar, valori moderate ale unui stil adaptativ de procesare a informaţiilor şi de luare a deciziilor pot asigura funcţionarea eficientă a unui departament de marketing, întrucât persoanele adaptative sunt abile în a pune în practică deciziile, eficiente în muncă şi nonconflictuale.

În concluzie, oricât de bine ar funcţiona intuiţia noastră şi oricât de bine ar părea formulate cerinţele sau contraindicaţiile unui post, atât timp cât acestea nu au fost obţinute pe baza unor studii valide ne pot induce în eroare. Ele ne pot direcţiona spre folosirea în departajarea concurenţilor a unor caracteristici dezirabile social, dar care nu au legătură cu performanţa în acel domeniu sau, mai grav, ne pot face să eliminăm candidaţi pe baza unor caracteristici care, la o analiză mai atentă, ar putea fi identificate ca benefice (deşi nici de această dată nu avem garanţia că nu ne înşelăm). Astfel, cu toate că este cea mai utilizată strategie, descrierea intuitivă a caracteristicilor psihologice solicitate de un post este o practică riscantă, contraindicată în evaluarea psihologică.

11.3. Analiza de post ca premisă a evaluării psihologice

O modalitate ceva mai eficientă de a defini caracteristicile psihologice relevante pentru ocupantul unui anumit post porneşte de la datele obţinute în cadrul analizei postului.

Există o întreagă metodologie pentru realizarea analizei unui post, cu numeroase etape şi subetape (Constantin, Stoica-Constantin A., 2002) la capătul cărora se întocmesc cu o fişă de descriere a postului şi o fişă de descriere a exigenţelor postului. *Fişa postului* conţine o descriere sintetică a sarcinilor, îndatoririlor şi responsabilităţilor ocupantului unui post. Deseori inclusă parţial în prima, *fişa exigenţelor postului* conţine o descriere sintetică a *caracteristicilor profesionale* (nivel de studii, calificări, competenţe şi experienţă profesională etc.) şi *psihologice* (aptitudini, dominante ale personalităţii, caracteristici cognitiv-intelectuale etc.) pe care trebuie să le aibă ocupantul postului analizat. Aceste descrieri sunt esenţiale pentru procesul de recrutare şi selecţie profesională şi pot sta la baza definirii criteriilor pe care le vom folosi în examenul de selecţie.

Din păcate, multe posturi sunt definite, atât sub aspectul descrierii lor (fişa postului), cât şi sub cel al cerinţelor pe care trebuie să le îndeplinească ocupantul postului (specificaţiile postului), fără a se recurge la analize sistematice de identificare a acestor caracteristici. Uneori, analistul se foloseşte de intuiţie sau de fişele anterioare ale postului (deseori construite tot intuitiv), fără să ţină cont de faptul că acestea sunt prea generale, nu sunt recente şi că, în timp, postul a suferit numeroase schimbări, solicitările la care este supus ocupantul putând fi cu totul altele decât cele descrise cu 20 de ani în urmă.

Chiar şi atunci când este corect întocmită, în sensul că au fost respectate procedurile tipice de analiză, rareori analiza postului se focalizează, folosind proceduri specifice, pe *identificarea caracteristicilor psihologice* (*aptitudini*, *dominante ale personalităţii*, *caracteristici cognitiv-intelectuale* etc.) relevante pentru activitatea în acel post.

Pentru identificarea cerinţelor psihologice, în chestionarele de descriere a postului (cele folosite în procesul de analiză a postului şi completate de către ocupanţii postului analizat şi de colaboratorii lor: colegi, şefi, subalterni etc.) pot fi introduse întrebări centrate pe identificarea unor posibile caracteristici psihologice de tipul celor de mai jos (figura XI.1).

1. *Ce abilităţi practice/competenţe profesionale* sunt necesare pentru postul/funcţia descrisă ?
a) Numiţi cinci abilităţi practice/competenţe profesionale pe care le consideraţi cele mai importante pentru postul descris. Vă rugăm să evitaţi formulările prea generale, de genul : profesionalism, loialitate, abnegaţie etc. Nu le confundaţi cu însuşirile de personalitate (vezi mai jos).
b) Faceţi o ierarhie a celor cinci abilităţi alese în prima etapă. Pe liniuţa din faţa fiecăreia dintre cele cinci abilităţi alese, notaţi cu 1 pe cea mai importantă, cu 2 pe cea aflată pe locul secund ca importanţă, ...cu 5 pe cea aflată pe locul 5 ca importanţă.

___/_____
___/_____
___/_____
___/_____
___/_____

2. *Care sunt însuşirile de personalitate, calităţile psihologice* necesare pentru postul/funcţia descrisă ?
a) Numiţi cinci caracteristici de personalitate (calităţi psihologice, însuşiri) pe care le consideraţi cele mai importante pentru realizarea cu succes a sarcinilor postului descris.
b) Faceţi o ierarhie după acelaşi model ca mai sus.

___/_____
___/_____
___/_____
___/_____

Figura XI.1. *Posibile întrebări pentru identificarea abilităţilor practice sau a trăsăturilor de personalitate*

Cei care doresc o mai mare precizie în evaluare pot folosi proceduri dedicate identificării aptitudinilor, competenţelor sau stilului de lucru solicitat de un anumit post sau de o grupă de posturi similare. De exemplu, la adresa http : //online.onetcenter.org găsiţi O*NET OnLine, un site web creat de The Occupational Information Network (O*NET), cu finanţare de la US Department of Labor/Employment and Training Administration. O*NET este o sursă valoroasă de informaţii şi metodologii vizând descrierea ocupaţiilor profesionale. Deşi reprezentativă pentru ocupaţiile din SUA, această bază de date gratuită şi accesibilă online oferă repere deosibit de utile pentru specialiştii în resurse umane. O*NET Content Model prezintă 277 de descriptori, adică seturi standardizate şi măsurabile de variabile, trăsături-cheie prin care poate fi descrisă o ocupaţie. O*NET-SOC Taxonomy prezintă 974 de ocupaţii descrise cu ajutorul celor 277 de descriptori pe baza studiilor sau evaluărilor realizate de către experţi, iar O*NET Data Collection oferă câteva sute de scale de evaluare pentru diferite caracteristici ale profesiilor, rezultate în urma răspunsurilor la chestionarele O*NET.

Printre numeroasele facilităţi oferite de acest sistem web există două la care vom face referire în continuare, întrucât sunt relevante pentru subiectul acestui capitol. În primul rând,

analistul de resurse umane are posibilitatea de a vedea, pentru fiecare dintre cele 974 de ocupaţii (marea lor majoritate similare cu cele româneşti), care sunt *sarcinile* tipice (Tasks), *instrumentele şi tehnologiile* cu care se lucrează în acel domeniu (*Tools & Technology*), *cunoştinţele* necesare (*Knowledge*), *aptitudinile* solicitate (*Skills*), *competenţele* necesare (*Abilities*), *activităţile de muncă* tipice (*Work Activities*), *contextul muncii* (*Work Context*), *studiile* necesare (*Education*), *interesele ocupaţionale* dorite (*Interests*), *stilul de muncă* solicitat (*Work Styles*), *valorile* profesionale necesare (*Work Values*), *ocupaţiile asemănătoare*/înrudite (*Related Occupations*), statistici legate de *salarizare şi angajări* (*Wages & Employment*), *infomaţii* suplimentare (*Additional Information*). Toate aceste informaţii (cu excepţia ultimelor trei categorii) sunt descrise prin intermediul unor indicatori/descriptori şi sunt evaluate pe scale de la 0 la 100 de puncte, în termeni de importanţă/utilitate pentru realizarea în bune condiţii a profesiei (între 10 şi 40 de indicatori pentru fiecare dintre cele 11 categorii de informaţii de mai sus). Astfel, dacă analistul doreşte, de exemplu, să organizeze angajarea unui *neuropsiholog*, poate nu numai să afle care sunt *cunoştinţele*, *aptitudinile*, *competenţele*, *stilul de muncă* şi *valorile profesionale* solicitate pentru un astfel de angajat, dar şi să vadă care este ponderea acestora în ansamblul evaluării (şi în luarea deciziei finale), fiindu-i astfel relativ uşor să organizeze un examen de evaluare psihologică. Spre exemplificare, în anexa IV.1 este prezentat un extras dintr-un astfel de raport pentru ocupaţia de *neuropsiholog* sau *neuropsiholog clinic*). Este evident că studiile pe baza cărora au fost identificate şi ierarhizate aceste caracteristici psihologice şi s-au realizat aceste profiluri ocupaţionale au fost realizate în SUA şi sunt perfect valabile pentru mediul anglo-saxon. Ne întrebăm însă dacă, în această lume a convergenţelor şi a globalizării, în absenţa unor proceduri similare la nivel naţional, nu cumva este mult mai indicat să apelăm la astfel de informaţii filtrate de specialişti, decât să ne lansăm în speculaţii sau intuiţii... „profesioniste".

Al doilea mare beneficiu oferit de O*NET OnLine este că pune la dispoziţia practicienilor chestionare standardizate de evaluare a caracteristicilor descrise mai sus. Altfel spus, fiecare practician, dacă doreşte să identifice şi să evalueze *aptitudinile*, *competenţele*, *stilul de muncă*, *contextul muncii* etc. necesare pentru un post sau o categorie de posturi, poate să preia de la adresa web http : //www.onetcenter.org/questionnaires.html pe fişierele (Word sau PDF) ale chestionarelor tipice de evaluare a acestor dimensiuni (un exemplu în anexa IV.2.). Având acces gratuit la această metodologie, psihologul practician trebuie să le traducă, să le adapteze specificului postului evaluat şi să le folosească în activitatea curentă de evaluare a posturilor. În acest fel, el îşi poate crea şi dezvolta propria metodologie de evaluare a posturilor, de data aceasta o metodologie de evaluare centrată nu numai pe descrierea postului, ci şi pe identificarea caracteristicilor psihologice necesare ocupantului acelui post.

Folosind astfel de proceduri de analiză, psihologul practician poate avea o precizie mai mare în identificarea unor criterii psihologice relevante pentru postul sau categoria profesională pentru care pregăteşte evaluarea psihologică. Spre deosebire de strategiile „intuitive", principalul avantaj al strategiilor care pornesc de la descrierea cerinţelor postului este că, prin utilizarea unei metodologii adecvate şi prin combinarea descrierilor şi evaluărilor realizate de mai mulţi analişti, cu referire la mai multe posturi similare, pot fi formulate concluzii care izolează corect criteriile psihologice relevante pentru evaluarea psihologică.

Această strategie de identificare a caracteristicilor psihologice relevante pentru un anumit post are şi câteva dezavantaje. În primul rând, concluziile finale se bazează pe

opiniile (tot subiective) formulate de câteva persoane (ce-i drept, persoane care lucrează pe acel post sau se află în contact direct cu ocupantul unui astfel de post). Sunt rare cazurile în care, pentru o fişă a postului, sunt coroborate evaluări realizate în paralel de mai mulţi analişti, cu referire la mai multe posturi similare. În toate celelalte situaţii, deşi opiniile celor implicaţi în evaluare vor fi coroborate şi, cu ajutorul interviurilor, vor fi armonizate, în ultimă instanţă concluziile vor fi formulate pe baza unui număr mic de opinii individuale. Din acest motiv, se recomandă definirea caracteristicilor unui post pornind de la analizele simultane ale mai multor posturi similare, analize realizate, dacă este posibil, de diferite echipe de specialişti.

În al doilea rând, prin raportarea la un post existent, apare pericolul ca persoanele care analizează acest post să facă referire la performanţa pe care o realizează ocupantul postului, şi nu la performanţa şi „profilul de personalitate" ale unui ocupant teoretic sau ideal. Dacă ocupantul unui post este o persoană dinamică, ambiţioasă, implicată efectiv în multe activităţi legate direct sau indirect de responsabilităţile postului, atunci descrierea postului va fi mai amplă, cu referiri la mai multe sarcini şi responsabilităţi, iar profilul psihologic al candidatului ideal va fi mai clar conturat. Dacă însă ocupantul postului este o persoană „modestă", „defensivă", care nu se străduieşte prea mult şi care nu depăşeşte cadrul strict al rolului definit în organigramă, atunci descrierea postului va fi mult mai vagă, iar profil psihologic al candidatului va fi mai puţin conturat.

În al treilea rând, chiar dacă profilul postului este destul de clar conturat, nu ştim dacă aptitudinile şi calităţile psihologice considerate a fi cele mai importante sunt mai aproape de „profilul psihologic" al ocupantului tipic al profesiei respective sau de „profilul psihologic al performerului" în profesia respectivă. Altfel spus, deşi trăsăturile psihologie sunt clar definite, nu ştim dacă ele vor corela cu o performanţă medie sau cu o performanţă ridicată a persoanelor selectate pe baza acestor trăsături.

Toate aceste limite recomandă să se recurgă, pe cât posibil, şi la alte strategii de identificare a unor criterii relevante, pentru confirmarea sau completarea celor obţinute prin descrierea postului. Până la obţinerea unor concluzii relevante în urma aplicării unor strategii mai precise (cele de mai jos), datele oferite în fişa de descriere a exigenţelor postului sunt un bun punct de plecare în procesul de evaluare psihologică, dacă ele sunt coroborare cu sau verificate de datele oferite de alte surse (studii empirice, opinii ale unor experţi etc.). Astfel, se ajunge la un anumit grad de obiectivitate în definirea exigenţelor psihologice corespunzătoare unui anumit post, obiectivitate care se va reflecta în calitatea procesului de evaluare.

11.4. Evaluări realizate de către experţi

Identificarea caracteristicilor psihologice solicitate de un anumit post se poate realiza prin utilizarea procedurii speciale de evaluare şi prin analiza statistică a concordanţelor dintre evaluările realizate de mai multe persoane pentru acelaşi post/aceeaşi categorie de posturi. Aceste proceduri se bazează pe *evaluări realizate de către experţi*, cu ajutorul unor metode standardizate, fie pentru *identificarea aptitudinilor-cheie* solicitate de un anumit post (de exemplu, Fleishman Job Analysis Survey), fie pentru *izolarea unor trăsături de personalitate favorabile* realizării cu succes a unui anumit tip de sarcini profesionale (de exemplu,

Personality Position Requirement Form), fie pentru *definirea „profilului colegului ideal"* efectuată prin însumarea aşteptărilor membrilor echipei din care va face parte viitorul candidat (de exemplu, tehnica evaluării la 360°).

11.4.1. *Identificarea aptitudinilor-cheie*

De cele mai multe ori, mai ales pentru posturile de execuţie, este esenţială identificarea aptitudinilor bazale responsabile de eficienţa cu care se pot realiza sarcinile specifice unui post de muncă. Aşa cum am precizat şi în subcapitolul 5.1. („Aptitudinile şi rolul lor în evaluarea personalităţii"), una dintre cele mai cunoscute proceduri care permit identificarea aptitudinilor bazale necesare unui post este Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS).

Într-o variantă a acestei tehnici, se prezintă fiecărui expert câte o broşură în care este listată o gamă largă de aptitudini (73 de aptitudini psihofiziologice sau interpersonale) propuse spre evaluare, cu referire la solicitările postului analizat. Procedura de identificare şi evaluare a aptitudinilor-cheie solicitate de un anumit post este coordonată de un analist, care va identifica experţii (10-20 de experţi), le va explica acestora sarcina de lucru, insistând asupra conceptului „nivelul aptitudinii", şi va selecta din lista de aptitudini din broşura F-JAS aptitudinile pe care le va considera relevate pentru evaluarea acelui post (de exemplu, cele identificate anterior pe O*NET OnLine). Experţii pot fi specialişti evaluatori (membri ai departamentului de gestiunea resurselor umane sau ai firmei de consultanţă care realizează evaluarea) sau persoane calificate pentru domeniul analizat (ocupanţi ai posturilor respective, şefi ai celor care lucrează pe astfel de posturi etc.).

Aptitudinile şi abilităţile conţinute în F-JAS (de exemplu, „distributivitatea atenţiei", „creativitate tehnică", „memorarea unor serii de cifre") sunt descrise succint, departajate de altele similare şi exemplificate prin situaţii concrete în raport cu o scală în 5, 7 sau 10 trepte. În figura XI.2 este prezentat un exemplu de item al unei grile de analiză a postului de către experţi (Havârneanu, 2002)

Având selectate aceste aptitudini şi clarificată strategia de analiză, evaluatorul expert trebuie să decidă în ce măsură fiecare aptitudine este necesară pentru un anumit post şi ce valoare trebuie să aibă ea pe scală pentru a asigura un randament satisfăcător. În urma centralizării datelor de la mai mulţi evaluatori, sunt analizate statistic concordanţele dintre evaluări şi este definit un „profil aptitudinal minim" al ocupantului postului analizat. Acest profil aptitudinal va fi folosit în examenul psihologic, la el fiind raportat nivelul aptitudinal al fiecărui candidat. Un exemplu cu un astfel de „profil minimal"/„de dorit" a fost prezentat în partea a II-a a acestui volum („Cadrul conceptual şi metodologic al evaluării psihologice"), în anexa II.2. În anexa II.3 este prezentat un raport detaliat în care sunt descrise evaluările realizate de către experţi şi gradul de acord dintre aceştia, pentru fiecare dimensiune analizată.

În tabelele XI.1 şi XI.2 sunt prezentate datele obţinute în urma aplicării procedurii F-JAS pentru analiza posturilor de „supraveghetor în penitenciar" (aptitudini fizice) şi „director de cercetare şi dezvoltare" (aptitudini diverse).

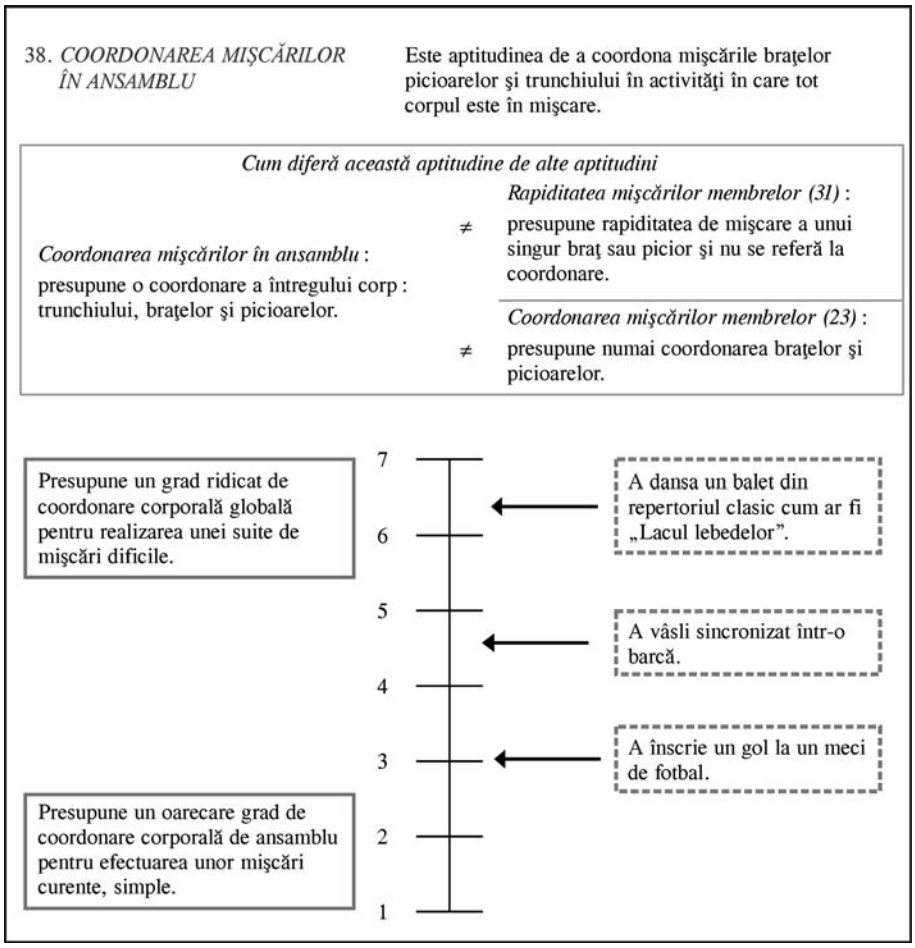

38. COORDONAREA MIŞCĂRILOR ÎN ANSAMBLU
Este aptitudinea de a coordona mişcările braţelor picioarelor şi trunchiului în activităţi în care tot corpul este în mişcare.
Cum diferă această aptitudine de alte aptitudini
Coordonarea mişcărilor în ansamblu: presupune o coordonare a întregului corp: trunchiului, braţelor şi picioarelor.
≠
Rapiditatea mişcărilor membrelor (31): presupune rapiditatea de mişcare a unui singur braţ sau picior şi nu se referă la coordonare.
Coordonarea mişcărilor membrelor (23): presupune numai coordonarea braţelor şi picioarelor.
Presupune un grad ridicat de coordonare corporală globală pentru realizarea unei suite de mişcări dificile.
Presupune un oarecare grad de coordonare corporală de ansamblu pentru efectuarea unor mişcări curente, simple.
7
6
5
4
3
2
1
A dansa un balet din repertoriul clasic cum ar fi „Lacul lebedelor".
A vâsli sincronizat într-o barcă.
A înscrie un gol la un meci de fotbal.

Figura XI.2. *Item al grilei F-JAS de analiză a postului de către experţi (Havârneanu, 2002)*

Tabelul XI.1. *Date sintetice medii rezultate în urma aplicării F-JAS pentru postul de „supraveghetor în penitenciar"* (apud *Pitariu, Iliescu şi Coldea, 2006)*

Sarcini	Aptitudini fizice din F-JAS					
	Forţa statică	Forţa explozivă	Forţa dinamică	Forţa trunchiului	Supleţea extensiei	Echilibrul corporal
1. *Fără ajutor, însoţeşte un deţinut recalcitrant la celulă, brusc-ându-l.*	6,14	5,32	5,50	5,59	5,59	5,68
2. *Cu ajutor, însoţeşte un deţinut recalcitrant la celulă, brusc-ându-l.*	5,27	4,91	4,77	4,86	4,91	4,96

3. *Fără ajutor, face să înceteze bătaia dintre deţinuţi.*	5,82	5,36	5,27	5,46	5,55	5,23
4. *Cu ajutor, face să înceteze bătaia dintre deţinuţi.*	5,23	4,82	4,91	4,86	4,82	4,86
5. *Imobilizează un deţinut în criză de epilepsie.*	4,82	3,68	4,00	4,27	4,14	3,96
6. *Rămâne în picioare la postul de gardă (fără a se aşeza).*	2,23	1,77	1,96	2,32	2,41	2,14
7. *Stăpâneşte un deţinut violent.*	5,96	5,68	5,59	5,41	5,77	5,55
8. *Inspectează cu grijă bucătăriile şi spălătoriile.*	3,86	2,50	3,32	3,23	4,55	3,32
9. *Inspectează atelierele (se uită pe sub mese, dulapuri).*	3,77	2,68	3,32	3,36	4,41	3,86
10. *Împiedică un deţinut să se automutileze.*	5,68	4,86	5,18	4,86	5,00	5,36

Tabelul XI.2. *Date sintetice medii şi abateri standard rezultate în urma aplicării F-JAS pentru postul de „director de cercetare şi dezvoltare"* (apud *Pitariu, Iliescu şi Coldea, 2006)*

Aptitudini	Planificarea strategică	Gestiunea proiectului	Încadrarea personalului
1. *Bogăţia imaginaţiei*	5,90 (0,88)	5,27 (0,94)	4,00 (1,12)
2. *Clasificarea informaţiilor*	5,80 (0,66)	5,60 (0,97)	4,03 (1,08)
3. *Raţionament matematic*	4,73 (1,08)	4,63 (0,76)	3,33 (1,02)
4. *Memorare*	4,97 (1,13)	4,73 (0,69)	4,40 (1,06)
5. *Uşurinţă de cifrare*	4,87 (0,90)	4,73 (0,94)	3,33 (1,11)
6. *Comprehensiunea orală*	5,57 (0,82)	5,50 (0,94)	4,73 (1,10)
7. *Argumentare verbală**	6,07 (1,01)	5,37 (0,93)	4,90 (0,96)
8. *Exprimare orală*	6,03 (0,89)	5,40 (0,89)	5,23 (1,03)
9. *Căutarea verbală a informaţiilor**	5,77 (1,04)	5,73 (0,91)	5,57 (0,89)
10. *Originalitatea ideilor*	5,63 (0,85)	4,97 (1,00)	4,40 (1,02)
11. *Insistenţă**	5,53 (1,11)	5,13 (1,20)	5,10 (0,93)
12. *Persuasiune**	5,37 (1,19)	5,17 (0,87)	5,07 (0,99)
13. *Identificarea problemelor*	5,57 (1,10)	5,37 (1,33)	5,30 (1,311
14. *Adaptabilitate**	5,33 (1,21)	5,30 (1,15)	5,27 (1,01)
15. *Rezistenţă la judecăţi premature**	6,07 (0,87)	5,67 (0,96)	5,33 (1,08)
16. *Sensibilitate la mediul social**	5,73 (0,69)	4,70 (1,15)	4,43 (1,00)
17. *Comprehensiune scrisă*	5,77 (0,73)	5,47 (1,01)	4,27 (1,04)
18. *Expresivitate scrisă*	5,63 (0,72)	5,30 (0,84)	4,43 (0,93)

După cum se poate observa din aceste tabele, analiza se poate concentra fie pe diferite sarcini importante ale activităţii profesionale cotidiene (tabelul XI.1), fie pe categorii de responsabilităţi importante pentru postul respectiv (tabelul XI.2). Pentru posturi diferite, pot fi selectate şi evaluate aptitudini diferite, nefiind necesară aplicarea întregii proceduri de evaluare a tuturor celor 73 de aptitudini descrise în manual.

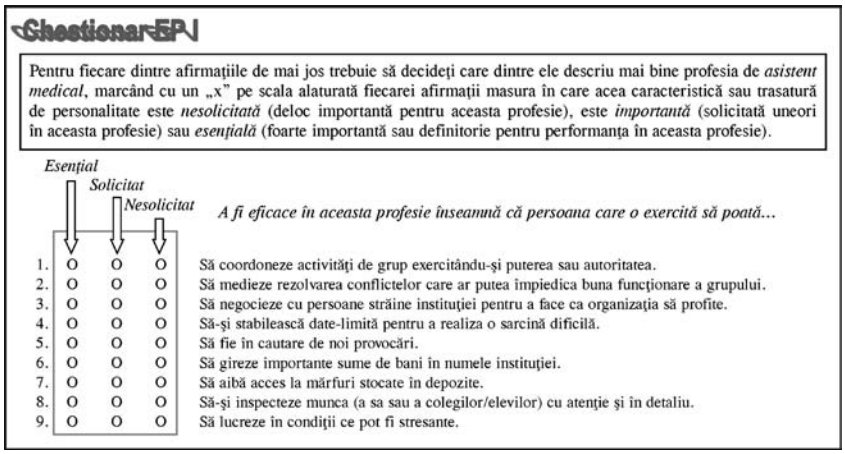
Scorurile medii obţinute în urma acestor evaluări pot fi reprezentate ca scoruri minimale, participanţii la examenul de evaluare psihologică trebuind să obţină pentru aceste aptitudini scoruri apropiate sau superioare acestora.

Deşi asigură o mai mare precizie, aceste proceduri bazate pe evaluări realizate de către experţi au şi ele puncte slabe. În primul rând, aceste proceduri cer timp şi un volum mare de muncă, aplicarea lor fiind posibilă numai dacă avem acces la un număr mare de persoane ce pot fi incluse în categoria „experţi" (nu se pot aplica într-o firmă mică, iar apelul la bunăvoinţa specialiştilor din firmele concurente nu este recomandat). În plus, procedurile de evaluare a aptitudinilor (F-JAS, BTPAC, RCMV) au fost construite pentru evaluarea unor aptitudini relativ simple (memorare, raţionament matematic, mobilitatea atenţiei etc.), procesele psihice complexe (onestitate profesională, abilităţi de relaţionare, capacitate de negociere şi persuasiune etc.) fiind mult mai dificil de cuantificat şi evaluat cu ajutorul unor astfel de scale. Este adevărat că în versiunile recente ale Fleishman Job AnalysisSurvey (F-JAS) au fost introduse *aptitudinile sociale sau interpersonale*, dar, în opinia noastră, această abordare este oarecum „forţată", din punct de vedere atât teoretic-conceptual, cât şi metodologic. Aceasta pentru că este greu să acceptăm că *amabilitatea*, *responsabilitatea*, *asertivitatea*, *deschiderea către experienţe* sau *sociabilitatea* sunt aptitudini, de vreme ce nu se potrivesc deloc definiţiei unor aptitudini, toate studiile recente, mai ales cele realizate din perspectiva modelului Big Five, descriindu-le ca trăsături de personalitate. În plus, este greu să imaginăm scale şi exemple credibile şi relevante care să descrie corect şi să permită o evaluare acurată a acestor dimensiuni.

11.4.2. *Identificarea trăsăturilor de personalitate*

O altă variantă de evaluare în „grup de experţi" este cea în care experţii sunt solicitaţi să evalueze relevanţa unor comportamente legate de sarcină pentru îndeplinirea cu succes a responsabilităţilor unui post/unei categorii profesionale, din această evaluare rezultând o serie de indicatori în termeni de trăsături de personalitate relevante pentru acel post sau acea categorie profesională.

Un exemplu în acest sens este Personality Position Requirement Form – PPRF (Raymark, Schmit şi Guion, 1997), scală care conţine 107 itemi prezentaţi sub forma unor comportamente profesionale legate de sarcină. Ocupanţii unui post sau reprezentanţii unei categorii profesionale (de exemplu, asistent medical) şi cei care colaborează cu aceştia (de exemplu, medicii, personalul tehnic şi pacienţii) sunt solicitaţi să decidă, pentru fiecare comportament profesional în parte, dacă este „esenţial", „solicitat" sau „nesolicitat" în profesia respectivă. În figura de mai jos prezentăm un exemplu cu consemnul şi itemii scalei.



Chestionar PPRF

Pentru fiecare dintre afirmaţiile de mai jos trebuie să decideţi care dintre ele descriu mai bine profesia de *asistent medical*, marcând cu un „x" pe scala alaturată fiecarei afirmaţii masura în care acea caracteristică sau trasatură de personalitate este *nesolicitată* (deloc importantă pentru aceasta profesie), este *importantă* (solicitată uneori în aceasta profesie) sau *esenţială* (foarte importantă sau definitorie pentru performanţa în aceasta profesie).

	Esenţial	*Solicitat*	*Nesolicitat*	*A fi eficace în aceasta profesie înseamnă că persoana care o exercită să poată...*
1.	O	O	O	Să coordoneze activităţi de grup exercitându-şi puterea sau autoritatea.
2.	O	O	O	Să medieze rezolvarea conflictelor care ar putea împiedica buna funcţionare a grupului.
3.	O	O	O	Să negocieze cu persoane străine instituţiei pentru a face ca organizaţia să profite.
4.	O	O	O	Să-şi stabilească date-limită pentru a realiza o sarcină dificilă.
5.	O	O	O	Să fie în cautare de noi provocări.
6.	O	O	O	Să gireze importante sume de bani în numele instituţiei.
7.	O	O	O	Să aibă acces la mărfuri stocate în depozite.
8.	O	O	O	Să-şi inspecteze munca (a sa sau a colegilor/elevilor) cu atenţie şi în detaliu.
9.	O	O	O	Să lucreze în condiţii ce pot fi stresante.

Figura XI.3. *Exemplu preluat din scala PPRF (Personality Position Requirement Form) (Raymark, Schmit şi Guion, 1997)*

În urma analizei datelor, categoria de posturi (de exemplu, agent de vânzări) sau profesia vizată (de exemplu, asistent medical) este descrisă în termeni de factori de personalitate (*leadership*, *negociere*, *dorinţa de a reuşi*, *sociabilitate*, *sensibilitate*, *cooperare*, *etică în muncă*, *conştiinciozitate*, *atenţie la detalii*, *stabilitate emoţională*, *generarea de idei/ inovativitate*, *planificare/previziune*), cu evidenţierea celor percepuţi de către evaluatori ca fiind importanţi pentru exercitarea cu succes a profesiei respective. Factorii de personalitate identificaţi în aceste studii ca fiind importanţi (cei care obţin medii semnificativ mai mari de 0,99, prin raportare la scala în trei trepte) pot fi folosiţi cu încredere în procesul de selecţie profesională, ei având, de această dată, o bază empirică pentru utilizare (figura XI.4.).

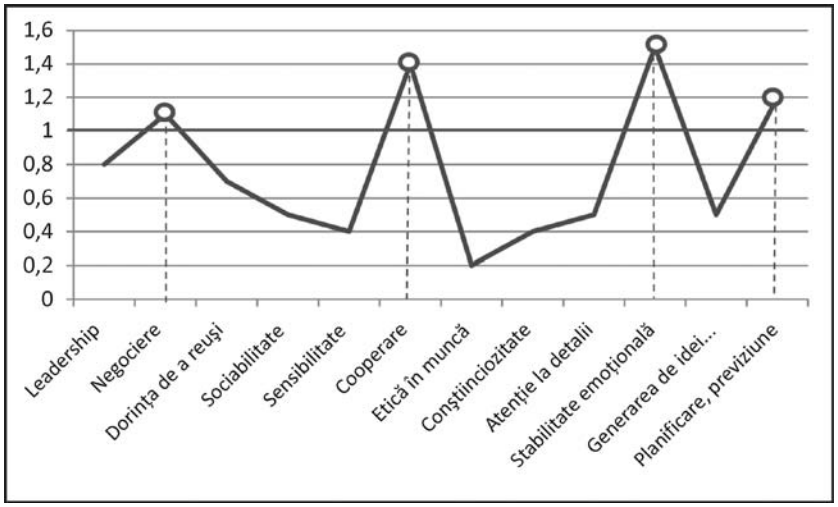


Figura XI.4. *Dominante ale personalităţii unui „conductor de tren" eficient (în percepţia conductorilor de tren)*

Un avantaj al acestei scale este că permite identificarea unor factori specifici modelului Big Five (cei 12 factori pot fi integraţi în cei cinci metafactori ai modelului), facilitând astfel procesul de evaluare psihologică ; chestionarele construite după modelul Big Five sunt relativ similare ca structură şi destul de accesibile.

Referindu-ne la posibilele limite ale unor astfel de proceduri bazate pe evaluarea unor liste comportamentale, putem spune că ele pot fi aplicate numai pentru anumite categorii de posturi – cele pentru care avem un număr mare de angajaţi din aceeaşi categorie (de exemplu, agenţi de vânzări). Procedurile pot fi aplicate şi pe categorii profesionale cu un număr mare de reprezentanţi şi vizibile în societate (medici, cadre medicale medii, profesori etc.). Astfel, se ajunge mai degrabă la definirea caracteristicilor psihologice esenţiale pentru exercitarea în bune condiţii a unei profesii, fără să putem pretinde că ele sunt perfect aplicabile pentru fiecare post din aceeaşi categorie.

11.4.3. *Tehnica evaluării la 360°*

Evaluarea competenţelor, aptitudinilor şi trăsăturilor de personalitate ale viitorului ocupant al unui post poate fi realizată de către viitorii şefi, colegi şi subalterni, pornind de la premisa că aceştia cunosc cel mai bine calităţile pe care ar trebui să le aibă viitorul angajat. Această tehnică, prin care, pe baza unei proceduri standardizate, se solicită evaluări de la toţi cei plasaţi în jurul postului vizat poartă denumirea de *tehnica evaluării la 360°*. Ea poate fi integrată în metode mai simple sau mai sofisticate de evaluare : de la evaluarea unui angajat de către colegi (evaluarea activităţii profesionale), până la evaluarea abilităţilor de relaţionare (formarea de echipe) sau a aptitudinilor, competenţelor şi trăsăturilor de personalitate necesare pe care ar trebui să le aibă viitorul coleg de muncă (evaluare psihologică la angajare).

Dacă ne referim la procedurile simple, le putem aminti şi pe cele specifice analizei postului, în cadrul cărora există o etapă în care cei ce colaborează cu un anumit post de muncă sunt solicitaţi să completeze un chestionar de *heteroevaluare*, în care estimează atât sarcinile, activităţile şi responsabilităţile ocupantului acelui post, cât şi caracteristicile lui profesionale şi psihologice (aptitudini, competenţe, trăsături de personalitate, valori, atitudini etc.).

În mod similar, în cazul procesului de selecţie profesională putem solicita de la viitorii colaboratori ai celui care va ocupa postul scos la concurs (şefi, colegi şi subalterni) să estimeze, pornind de la o listă, care sunt cele mai importante caracteristici psihologice şi/sau profesionale necesare celui care va ocupa poziţia respectivă, astfel încât să îşi facă treaba foarte bine (să obţină performanţă), să aibă relaţii de muncă eficiente şi să fie mulţumit de activitatea sa profesională etc. Această strategie de identificare a caracteristicilor psihologice şi profesionale este frecvent utilizată şi foarte eficientă în evaluarea unor posturi complexe de coordonare şi decizie (*middle* şi *top management*).

Folosind formulare de evaluare de tipul celor prezentate în anexa IV.3, toţi cei implicaţi în evaluarea la 360° realizează o estimare a caracteristicilor psihologice ale viitorului colaborator. Aceste evaluări individuale sunt apoi centralizate, pentru a se defini profilul ideal al viitorului colaborator. După evaluarea candidaţilor pentru postul scos la concurs, cu ajutorul unor probe standardizate centrate pe evaluarea dimensiunilor menţionate de

viitorii colaboratori, este posibilă compararea profilului psihologic al fiecărui candidat cu profilul ideal definit anterior, în scopul identificării candidaţilor care se apropie cel mai mult de aşteptările viitorilor colaboratori. În figura de mai jos este prezentat un grafic cu astfel de raportări ale punctajelor individuale la cele definite ca ideale.

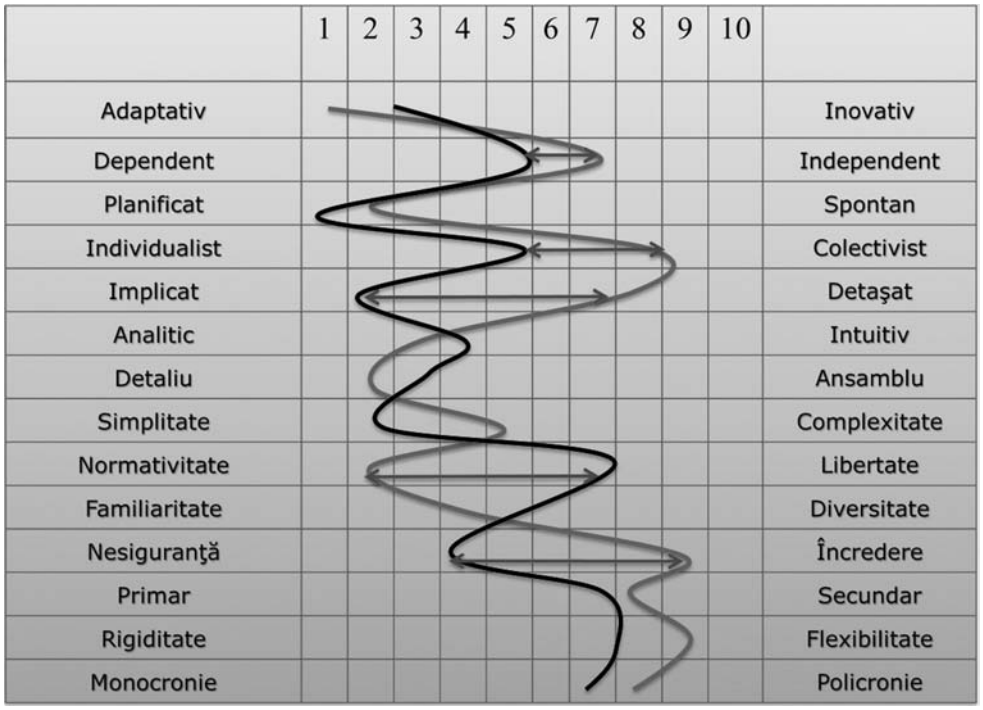


Figura XI.5. *Comparaţii între stilul de muncă dorit/ideal şi stilul de muncă a candidatului*

După cum se poate observa, în acest caz nu putem vorbi despre un „profil minimal" sau despre un „prag" în raport cu care să considerăm că un candidat este potrivit pentru post, spre deosebire de cele în care se identifică aptitudini bazale. În evaluarea trăsăturilor de personalitate se calculează un *indice de potrivire/concordanţă*, prin calcularea distanţelor dintre profilul aşteptat şi profilul fiecărui candidat, angajatul potrivit fiind cel care se află cel mai aproape de acest profil aşteptat. Atât valorile mai mari, cât şi cele inferioare valorilor definite în profilul ideal, mai ales dacă sunt la distanţe mari, pot indica un candidat nepotrivit pentru postul pentru care se face analiza.

Pe o astfel de strategie de evaluare se bazează şi o parte dintre procedurile comercializate de Profiles International România. Într-o primă etapă se trasează profilul ideal al viitorului angajat, prin aplicarea unor proceduri standardizate bazate pe evaluarea la 360°. În etapa a doua candidaţii sunt evaluaţi cu ajutorul unor proceduri standardizate, focalizate pe dimensiunile cu care s-a realizat profilul candidatului ideal. Prin suprapunerea datelor candidatului peste profilul ideal (figura XI.6) se poate vedea dacă profilul psihologic al acestuia este similar cu cel aşteptat şi se pot pregăti întrebările standardizate pentru interviu, care va fi centrat pe explorarea diferenţelor dintre valorile celor două profiluri.

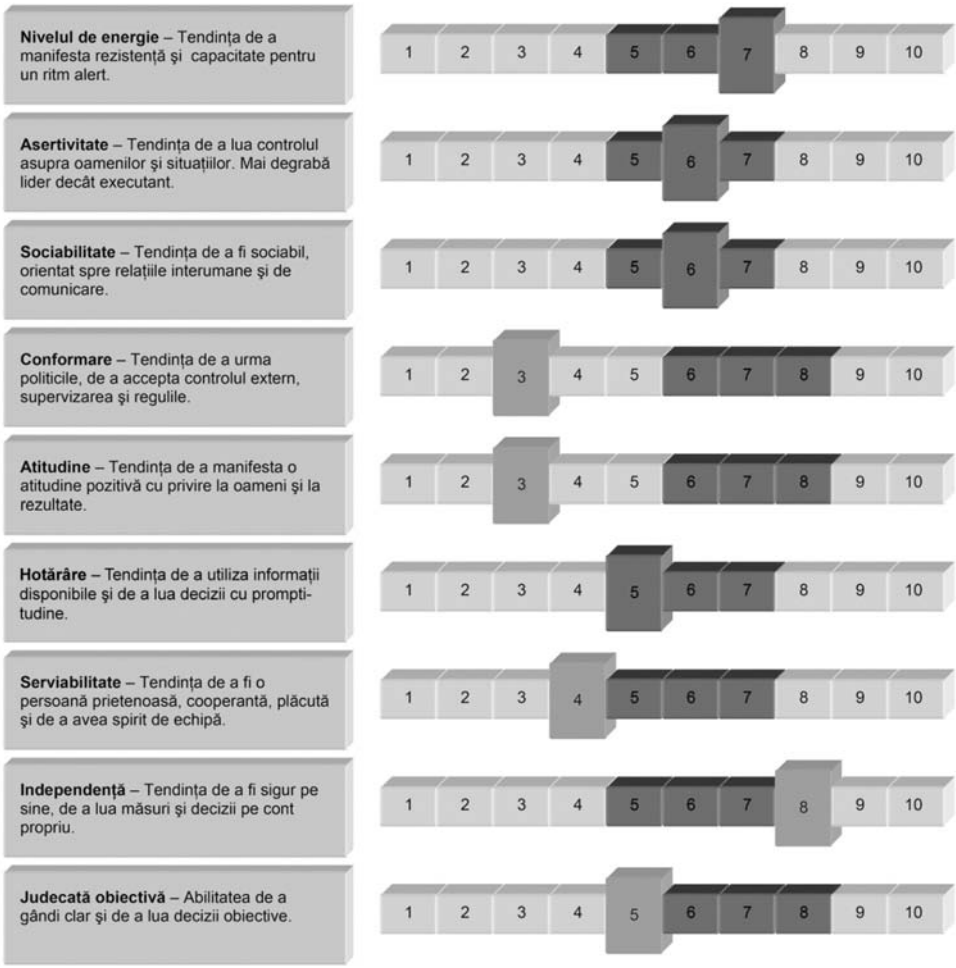

Nivelul de energie – Tendința de a manifesta rezistență și capacitate pentru un ritm alert.
Asertivitate – Tendința de a lua controlul asupra oamenilor și situațiilor. Mai degrabă lider decât executant.
Sociabilitate – Tendința de a fi sociabil, orientat spre relațiile interumane și de comunicare.
Conformare – Tendința de a urma politicile, de a accepta controlul extern, supervizarea și regulile.
Atitudine – Tendința de a manifesta o atitudine pozitivă cu privire la oameni și la rezultate.
Hotărâre – Tendința de a utiliza informații disponibile și de a lua decizii cu promptitudine.
Serviabilitate – Tendința de a fi o persoană prietenoasă, cooperantă, plăcută și de a avea spirit de echipă.
Independență – Tendința de a fi sigur pe sine, de a lua măsuri și decizii pe cont propriu.
Judecată obiectivă – Abilitatea de a gândi clar și de a lua decizii obiective.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Figura XI.6. *Comparaţii între estimările experţilor şi rezultatele candidatului (*apud *Profiles International România,* The Profile XT, Raport de plasare*, 2003)*

Deşi are numeroase avantaje, această strategie de identificare a criteriilor psihologice relevante pentru evaluarea psihologică individuală are şi câteva limite importante. În primul rând, concluziile sintetizate în profilul ideal se bazează tot pe un număr mic pe opinii individuale, fapt care nu ne oferă certitudinea că datele obţinute sunt obiective. Un alt dezavantaj este faptul că dimensiunile supuse evaluării la 360° sunt presetate, aceste dimensiuni fiind alese de analist dintr-un număr mare de alte dimensiuni posibile, în funcţie de metodologia la care are acces analistul. Pentru a creşte certitudinea că aceste dimensiuni sunt cu adevărat esenţiale pentru poziţia respectivă, ar fi util un studiu anterior care să le valideze (vezi următoarele două strategii de identificare a criteriilor psihologice relevante). O altă limită ţine de obiectivul acestei investigaţii. Dacă dorim să identificăm candidatul potrivit pentru echipa din care va face parte după angajare, atunci tehnica evaluării

la 360° este o bună alegere. În schimb, dacă dorim să identificăm candidatul care are cele mai mari şanse de a face performanţă, atunci această strategie se poate dovedi incompletă, ignorând factori care pot fi buni predictori ai performanţei profesionale.

11.5. Studii ale performanţei în profesie

Strategia ideală de identificare a caracteristicilor psihologice relevante pentru evaluarea psihologică este cea care se bazează pe realizarea unor cercetări empirice care să probeze legături statistice semnificative între unele dimensiuni psihologice şi indicatorii de performanţă sau contraperformanţă profesională. Aceasta deoarece, în ultimă instanţă, scopul nostru este de a asigura performanţa în firmă prin identificarea acelor candidaţi care au caracteristici psihologice ce pot fi buni predictori ai performanţei în muncă.

Pentru punerea în practică a unei astfel de analize, într-o primă etapă are loc ierarhizarea, în funcţie de performanţa profesională, a reprezentanţilor categoriei profesionale analizate. Criteriile de ierarhizare pot fi subiective (ierarhii propuse de către şefi şi/sau colegi) sau obiective (în funcţie de randamentul realizat într-un anumit interval de timp : valoarea contractelor pentru agenţii de vânzări, numărul de piese şi de rebuturi realizate de către strungari etc.). Este recomandabilă combinarea acestor criterii. Dacă persoanele luate în considerare provin din mai multe colective, ierarhizarea se face separat pentru fiecare colectiv în parte, pe primul loc plasându-se angajatul cu cel mai mare randament, iar pe locul al zecelea angajatul cu cel mai mic randament, ceilalţi angajaţi ocupând locuri intermediare între cele două extreme, fără ca doi angajaţi să fie plasaţi pe acelaşi loc. În final, în urma unor strategii de ponderare a ierarhiilor în funcţie de ierarhia şi de numărul de angajaţi din colectiv, fiecare angajat introdus în baza de date va primi un punctaj între 1 şi 10 (cu zecimale), 1 reprezentând randamentul maxim, iar 10 randamentul minim.

Aşa cum am precizat în subcapitolul 6.4.3. („Identificarea şi evaluarea corectă a indicatorilor de performanţă"), definirea indicatorilor de performanţă şi verificarea modului în care sunt măsuraţi nu sunt uşor de realizat. Aceasta pentru că trebuie identificaţi şi operaţionalizaţi indicatorii specifici performanţei pentru posturile/categoriile profesionale analizate şi trebuie asigurate condiţiile unor evaluări standardizate cât mai obiective. Dacă dorim să verificăm puterea de predicţie a unor variabile psihologice asupra performanţei profesionale, ar fi ideal să obţinem indicatorii de performanţă pe baza unui sistem de evaluare a performanţei deja implementat şi optimizat în firmă de mai mulţi ani.

În etapa a doua, toţi angajaţii incluşi şi ierarhizaţi în baza de date trebuie să răspundă la itemii unei baterii de teste, construită de analist pornind de la date anterioare ale cercetării sau de la ipoteza că unii factori psihologici care ar putea corela cu o înaltă performanţă în domeniul respectiv. Este recomandată utilizarea unor teste de aptitudini şi a unor inventare de personalitate adaptate specificului românesc, acreditate şi accesibile, în ideea achiziţionării viitoare. Dacă se identifică relaţii semnificative între factorii psihologici şi indicatorii de performanţă/contraperformanţă, ar fi de preferat ca evaluarea viitorilor angajaţi să se realizeze cu exact aceleaşi probe psihologice.

În etapa a treia are loc analiza comparativă a profilului de personalitate obţinut pentru primii 33% dintre subiecţii analizaţi (cei cu niveluri înalte ale performanţei profesionale), cu profilul obţinut pentru ultimii 33% dintre subiecţi (cei cu nivel scăzut al performanţei profesionale). Vor putea fi astfel identificate diferenţe semnificative între cele două profiluri şi vor fi considerate criterii psihologice ale performanţei profesionale acele dimensiuni care se detaşează ca importanţă în grupul celor cu randament ridicat şi sunt diferite statistic faţă de dimensiunile înregistrate în grupul cu performanţă redusă (figura XI.7).

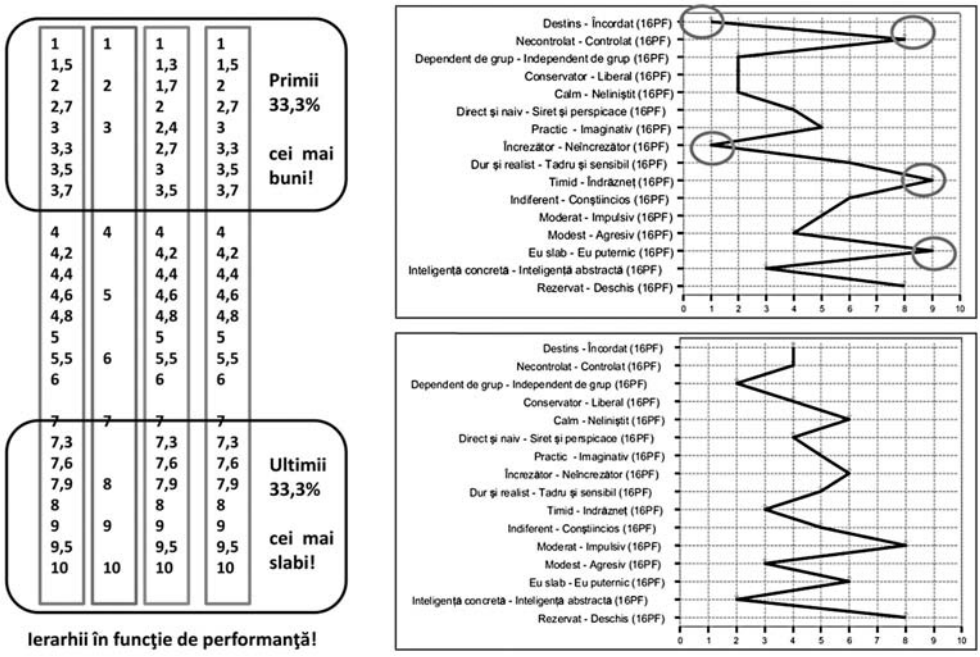

Primii 33,3% cei mai buni!
Ultimii 33,3% cei mai slabi!
Ierarhii în funcţie de performanţă!
Destins - Încordat (16PF)
Necontrolat - Controlat (16PF)
Dependent de grup - Independent de grup (16PF)
Conservator - Liberal (16PF)
Calm - Neliniştit (16PF)
Direct şi naiv - Siret şi perspicace (16PF)
Practic - Imaginativ (16PF)
Încrezător - Neîncrezător (16PF)
Dur şi realist - Tadru şi sensibil (16PF)
Timid - Îndrăzneţ (16PF)
Indiferent - Conştiincios (16PF)
Moderat - Impulsiv (16PF)
Modest - Agresiv (16PF)
Eu slab - Eu puternic (16PF)
Inteligenţă concretă - Inteligenţă abstractă (16PF)
Rezervat - Deschis (16PF)
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Figura XI.7. *Schema analizării relaţiei dintre nivelul performanţei şi gradul de dezvoltare a unor caracteristici psihologice relevante pentru un grup de posturi/profesie (Constantin, 2004)*

În subcapitolul 6.5 („Studiu de caz : predicţia performanţei în vânzări") am prezentat succint datele obţinute într-o cercetare realizată în 2009 în cadrul unei firme de vânzări de produse farmaceutice din România (132 de subiecţi, agenţi de vânzări şi coordonatori/ directori de vânzări). În acest studiu am utilizat Inventarul Big Five©plus pentru a obţine profilul de personalitate al agenţilor de vânzări (30 de factori de personalitate grupaţi în cei cinci metafactori ai modelului Big Five) şi un indice compozit de performanţă obţinut de fiecare angajat la evaluarea anuală (Dimitriu şi Constantin, 2010).

Aşa cum am arătat, datele dovedesc că, cel puţin în cadrul firmei analizate, pentru a avea o performanţă ridicată, personalul cu funcţii de conducere trebuie să probeze un înalt nivel de sociabilitate ($r = 0,61$; $p < 0,000$), în sensul că trebuie să fie comunicativi, expansivi şi înconjuraţi de oameni a căror companie îi stimulează, dar şi să aibă dispoziţia de a fi activi şi de a impune un ritm energic, alert, de a se implica în multiple activităţi simultan ($r = 0,47$; $p < 0,000$).

Pentru lotul format numai din agenţi de vânzări, cele două variabile care aparţin factorului principal *extraversiune* îşi menţin un loc privilegiat în ierarhia corelaţiilor cu performanţa în vânzări (pentru *sociabilitate* r = 0,42 ; pentru *nivelul de activism* r = 0,44) ; dar, pe lângă ele, în suita de corelaţii semnificative intră şi trei subfactori ai *conştiinciozităţii* (*eficienţă personală*, r = 0,34 ; *ambiţie/nevoie de realizare*, r = 0,35 ; *perseverenţă*, r = 0,27) şi doi subfactori ai *deschiderii la nou* (*intelect*, r = 0,25 ; *imaginaţie,* r = 0,35).

Aceste corelaţii medii sau înalte între factorii de personalitate şi performanţă pot fi convertite în *ecuaţii de predicţie*, care ne permit să calculăm ce nivel de performanţă ar putea atinge un potenţial candidat dacă va fi angajat în firmă pe acea poziţie (agent de vânzări sau director de vânzări). Altfel spus, este suficient să obţinem profilul de personalitate al unui candidat, evaluat cu ajutorul Inventarului Big Five©plus, pentru a prognoza nivelul lui de performanţă în firmă.

În cadrul studiului mai sus amintit s-au obţinut modele valide de predicţie a performanţei în vânzări atât în funcţie de cei cinci factori principali ai modelului Big Five, cât şi în funcţie de subfactorii/faţetele acestora (Dimitriu şi Constantin, 2010). Pe baza valorilor corelaţiilor prezentate anterior am obţinut un model predictiv valid, în care principalii predictori sunt factorii *conştiinciozitate*, *extraversiune* şi *deschidere* (tabelul XI.3), şi am putut defini o ecuaţie de predicţie a performanţei unui nou angajat în funcţie de structura sa de personalitate :

Performanţa angajatului = 1,02 + (0,37 × scor *conştiinciozitate*) + (0,2 × scor *deschidere la nou*) + (0,19 × scor *extraversiune*)

Tabelul XI.3. *Coeficienţii ecuaţiei de regresie pentru factorii de personalitate (Dumitriu şi Constantin, 2010)*

Coeficienţi (a)						
Model		Coeficienţi nestandardizaţi		Coeficienţi standardizaţi	t	Sig.
		β	*Eroare Standard*	*Beta*		
....						
3	(Constantă)	1,023	1,004		1,020	0,310
	Deschidere	2,602	1,288	*0,201*	2,020	0,045
	Extraversiune	2,398	1,242	*0,189*	1,931	0,056
	Conştiinciozitate	5,640	1,213	*0,371*	4,650	0,000
a Variabila dependentă : *Performanţa*						

În această ecuaţie, prima valoare (1,02) este o constantă, valoare ce semnifică existenţa şi a altor variabile în afara celor incluse de noi în model ; ele pot explica variaţia performanţei pe scala în şapte trepte (scală pe care a fost raportată performanţa în această cercetare). Celelalte valori sunt valori β din modelul de predicţie (tabelul XI.3), corespunzătoare fiecărei variabile-predictor.

Pentru a afla nivelul probabil al performanţei unui nou angajat, este suficient să înlocuim în ecuaţia de mai sus valorile obţinute de un candidat la trăsăturile de personalitate *conştiinciozitate*, *deschidere la nou* şi *extraversiune* ; obţinem astfel nivelul de performanţă pe care probabil o va realiza persoana în firma în care s-a realizat studiul :

Dacă dorim o precizie mai mare, putem obţine un model de predicţie şi o ecuaţie de predicţie similare, dar prin utilizarea celor 30 de subfactori ai inventarului Big Five©plus. În acest caz, formula de predicţie rezultată este:

Performanţa angajatului = 0,99 + (0,43) *eficienţă personală* + (0,35) *sociabilitate* + (0,32) *activitate* + (0,21) *ambiţie/nevoie de realizare* + (0,21) *ordine-planificare* + (0,11) *asertivitate* + (0,11) *imaginaţie*

Nu trebuie să uităm că în psihologie şi în predicţiile psihologice precizia nu este atât de mare pe cât par să o indice aceste ecuaţii. Nu putem avea certitudini absolute cu privire la aceste relaţii, dar aplicând cu rigoare procedurile de tipul celor descrise mai sus, folosind metodologia adecvată şi manifestând o prudenţă moderată în interpretarea rezultatelor, ne putem apropia destul mult de un pronostic corect. Putem realiza astfel o evaluare psihologică de calitate şi putem ajunge la un grad mai mare de eficienţă a procesului de recrutare şi selecţie profesională.

În plus, aşa cum am argumentat şi în subcapitolul 6.3 („Explicaţii ale relaţiilor dintre personalitate şi performanţă"), nu trebuie să uităm că variabilele de personalitate sunt puternic afectate de politica de personal şi de climatul psihologic al muncii. Acest fapt poate duce la obţinerea unor relaţii diferite, uneori contrastante, în organizaţii diferite, chiar şi în situaţia aplicării unei metodologii identice de cercetare. Aceasta pentru că, în funcţie de specificul firmei, stilul de management, valorile promovate la nivelul organizaţiei, elementele culturii organizaţionale sau procedurile de comunicare şi stimulare a performanţei, o anumită combinaţie de factori de personalitate poate fi asociată cu performanţa. Aşa cum am mai afirmat, este posibil ca într-o firmă cu un management autocratic, cu proceduri detaliate şi stricte de realizare a sarcinilor, firmă care pune accent pe valori ca *evitarea riscului* şi *conformare*, să fie favorizaţi în obţinerea unor rezultate profesionale bune angajaţii cu o anumită structură de personalitate foarte diferită de cea a angajaţilor cu rezultate bune dintr-o firmă cu un management participativ, cu proceduri flexibile, care încurajează iniţiativa şi asumarea riscului. Aceasta face ca ecuaţia de mai sus să fie valabilă pentru multe firme de vânzări de produse farmaceutice, dar invalidă pentru altele. Interdependenţa dintre trăsăturile de personalitate şi contextul psihologic al muncii poate fi o sursă majoră de variabilitate în predicţia performanţei.

Recomandarea este ca astfel de cercetări să fie realizate în companiile/instituţiile în care se va realiza procesul de recrutare, deoarece, în funcţie de specificul acestora, este posibil ca ponderea factorilor psihologici relevanţi pentru performanţă să fie diferită sau chiar să apară şi alţi factori relevanţi. Mai mult, aşa cum am prezentat în subcapitolul 6.6.3 („Abordarea personalizată [dedicată] în evaluarea psihologică"), cel puţin pentru marile companii sau instituţii în care există un număr mare de angajaţi din aceeaşi categorie (peste 50), ideală este construirea unui set propriu de probe de evaluare psihologică, pornind de la specificul firmei şi de la criteriile de performanţă promovate în aceasta.

Aceste probe sunt personalizate şi se află în proprietatea exclusivă a companiei. Altfel spus, procedurile utilizate în selecţia iniţială a angajaţilor şi indicatorii pe care se bazează acestea trebuie să fie în acord cu o anumită structură internă, politică de personal, strategie de motivare a angajaţilor, cultură organizaţională etc. şi să fie construite în şi pentru acea companie.

Organizarea unor cercetări empirice care să probeze legături semnificative între dimensiunile psihologice şi indicatorii de performanţă/contraperformanţă profesională este strategia care ne asigură cea mai mare precizie în izolarea criteriilor psihologice necesare examenului de evaluare psihologică (ca parte a demersului de selecţie profesională). Însă şi această procedură are limitele ei.

În primul rând, ea poate fi aplicată doar în companii/instituţii în care este pus la punct şi aplicat corect un sistem valid de evaluare a performanţei. Dacă evaluarea performanţei se face superficial, neprofesionist (cum se întâmplă, de exemplu, în majoritatea instituţiilor publice), nu putem realiza astfel de studii ; chiar dacă le-am face, relevanţa lor este nulă atât timp cât ierarhizarea angajaţilor se face potrivit altor criterii decât cele ale performanţei obiective. Aşa cum am arătat în subcapitolul 6.4.3 („Identificarea şi evaluarea corectă a indicatorilor de performanţă"), putem recurge şi la alte strategii de ierarhizare a angajaţilor (de exemplu, evaluări ad-hoc realizate de către şefi sau colegi), dar obţinem rezultate obiective şi precise numai atunci când raportăm dimensiunile psihologice la valori ale performanţei personale obţinute pe baza unui sistem de evaluare a performanţei profesionist şi optimizat în timp.

În al doilea rând, aplicarea unei astfel de strategii de cercetare este foarte costisitoare din punctul de vedere al resurselor mobilizate, pentru că : necesită accesul la un lot mare de subiecţi din categoria profesională evaluată (persoane care nu sunt întotdeauna accesibile sau dispuse să completeze probe de evaluare a personalităţii) ; presupune aplicarea unor baterii complexe de evaluare psihologică (solicită multe ore de muncă din partea celor evaluaţi) ; presupune costuri mari de realizare (probele psihologice acreditate au costuri mari de aplicare) ; presupune un volum mare de muncă (din partea evaluatorilor) pentru construirea bazei de date şi analiza datelor etc.

În a treilea rând, cu acest uriaş volum de muncă este destul de probabil să nu ajungem la rezultate relevante, analizele statistice putând duce la identificarea unor diferenţe nesemnificative între lotul cu randament profesional ridicat şi cel cu randament profesional scăzut. În acest caz, dacă procedura de culegere a datelor a fost aplicată corect, dacă indicatorii de performanţă sunt relevanţi pentru categoria profesională evaluată, iar probele psihologice folosite au fost bine alese, singura explicaţie este că, din mulţimea de trăsături de personalitate care ar putea corela cu performanţa pentru categoria profesională respectivă am surprins prin bateria de evaluare utilizată numai o parte. Este posibil ca administrarea altor probe pe aceiaşi subiecţi să ducă, în final, la identificarea unor variabile psihologice relevante.

Toate aceste posibile limite nu trebuie să îl descurajeze pe psihologul practician, ci să îl facă să caute soluţii pentru a le depăşi. Celor care pot depăşi rezervele iniţiale şi pot construi premisele pentru realizarea unor astfel de studii (un număr de peste 50 de angajaţi din aceeaşi categorie profesională/cu sarcini similare, un sistem obiectiv de evaluare a activităţii angajaţilor, acordul din partea conducerii pentru realizarea unui astfel de studiu etc.) le putem oferi metodologia de evaluare a personalităţii şi sprijinul nostru într-un astfel de demers.

11.6. Strategii alternative de identificare a criteriilor de evaluare psihologică

Ce poate face însă un psiholog practician dacă nu consideră satisfăcătoare procedurile de analiză a postului, dacă nu poate recurge la evaluările realizate de către experţi şi dacă nu ştie ce fel de variabile psihologice poate lua în calcul în eventualitatea realizării unui studiu empiric de identificare a predictorilor psihologici ai performanţei profesionale? Există o cale alternativă de identificare a unor indicatori psihologici relevanţi, în condiţiile în care nu poate aplica nici una dintre aceste strategii, din cauza timpului prea scurt pe care îl are până la examenul de evaluare psihologică?

Există un instrument deosebit de util în astfel de situaţii, la care are acces, cu costuri relativ mici, orice psiholog practician: *internetul*. Internetul este o sursă de informaţii insuficient fructificată de către psihologi. Pe internet se pot găsi studii ştiinţifice de calitate care pun în evidenţă relaţiile dintre variabilele de personalitate şi diferiţi indicatori de performanţă, pentru diferite categorii profesionale. Mai mult, uneori sunt accesibile metaanalize, acele studii care reunesc, compară şi definesc datele certe ale cercetării ştiinţifice prin analiza a zeci de studii similare, centrate pe o anumită temă. Mai mult, în astfel de studii putem vedea cum o anumită variabilă (de exemplu, *conştiinciozitatea*) corelează cu performanţa în vânzări atât în studiile realizate în mediul anglo-saxon, cât şi în cele realizate în Japonia, Norvegia, Italia şi Polonia. Chiar dacă specificul cultural face ca aceste corelaţii să varieze în jurul unei valori de bază, este destul de probabil ca ele să fie valabile şi pentru România. Prin urmare, dacă se pregăteşte un demers de evaluare psihologică pentru agenţii de vânzări, în absenţa unor studii realizate în mediul românesc o astfel de variabilă poate fi criteriu de evaluare psihologică.

Există şi multă informaţie irelevantă sau redundantă pe internet, dar o strategie adecvată de căutare poate eficientiza munca şi poate permite obţinerea unor informaţii bune într-un timp relativ scurt. O primă condiţie este să ştim exact ceea ce căutăm şi să folosim în căutare exact combinaţia de cuvinte sau sintagmele utilizate frecvent în studiile de specialitate (în limba engleză).

De exemplu, la o căutare pe Google după cuvintele-cheie *performance & correlations & conscientiousness* am obţinut 1.010.000 rezultate (25.01. 2012), dintre care, în primele pagini de afişare, ni s-a oferit accesul la:

- „The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis" (Murray R. Barrick, Michael K. Mount) – articol PDF *free*!
- „Conscientiousness and Performance of Sales Representatives" (Murray R. Barrick, Michael K. Mount, Judy P. Strauss) – articol PDF *free*!
- „Is Conscientiousness ALWAYS Positively Related to Job Performance?" (Robert P. Tett) – articol PDF *free*!
- „Conscientiousness and Managerial Performance" – rezumat *free*!

Cu o căutare similară după cuvintele-cheie *performance & correlations & sales* am obţinut 13.400.000 rezultate. Este evident că, în ambele situaţii, o căutare pe un număr atât de mare de linkuri este ineficientă. Din acest motiv, recomandăm butonul „Căutare avansată" (http://www.google.ro/advanced_search) din opţiunile de la finalul unei pagini

web de afişare a rezultatelor căutării şi selectarea, în dreptul opţiunii „Tipul de fişier", a variantei „Adobe Acrobat PDF", pentru că în acest tip de fişiere avem şansele cele mai mari de a găsi informaţii relevante, copii PDF ale articolelor ştiinţifice publicate de jurnalele de specialitate. Repetând căutarea de mai sus, dar cu selectarea după tipul de fişier PDF, am obţinut 4.140.000 rezultate. Primele trei articole afişate pot fi copiate în computer şi se referă la performanţa în vânzări. Dacă aceste prime articole accesibile nu sunt din domeniul psihologic, repetăm căutarea, dar cu adăugarea cuvântului *psychological*. În acest caz, obţinem 921.000 de linkuri către fişiere PDF. Primul link cu „Articole de studiu pentru Performance correlations sales psychological file type : pdf" ne duce în „Google academic" (http : //scholar.google.ro), unde căutarea este mult mai bine ţintită pe jurnale ştiinţifice, dar şi pe baze de date în care suntem invitaţi să cumpărăm aceste articole. Şi în această zonă putem avea acces liber la articole, marile edituri punându-le la dispoziţia cititorilor pentru a-i atrage. Dacă evităm acest prim link către „Google academic", pentru căutarea anterioară, primele cinci linkuri ne duc la cinci articole PDF pe care le putem accesa gratuit, articole importante pentru documentarea noastră. Căutarea devine şi mai eficientă dacă introducem sintagme potrivite (de exemplu, *work performance*) şi alte cuvinte (de exemplu, *personality* în loc de *psychological*), în acest caz obţinând accesul, încă de la prima pagină, la următoarele articole :

- „Personality-Performance Correlations at Work : Individual and Aggregate Levels of Analyses", Chris J. Jackson, Philip J. Corr, Person. *In & id.*, B/f, vol. 24, no. 6. pp. 815-820, 1998
- „Personality, learning style and work performance", Adrian Furnham, Chris J. Jackson, Tony Miller, Personality and Individual Differences, 27 (1999), pp. 1113-1122
- „The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories în Maintenance and Transitional Job Stages", Carl J. Thoresen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese, Joseph D. Thoresen, *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, nr. 5, pp. 835-853.

Atunci când subiectul este mai amplu sau când numărul de rezultate obţinute în urma căutării este prea mare, ca strategie de filtrare, în afară de solicitarea unor fişiere de tip PDF şi de folosirea unor sintagme-cheie, se mai poate încerca şi introducerea cuvântului *thesis* sau *synthesis* : ajungem astfel la studii de sinteză, metaanalize sau lucrări de disertaţie sau de doctorat care fac, de regulă, o trecere în revistă completă a datelor cercetării din domeniu.

Articolele relevante identificate prin astfel de căutări pot fi apoi analizate. Informaţiile relevante pot fi extrase şi sistematizate în documente de tipul celor din anexa IV.4, completate ori de câte ori apar noi informaţii şi folosite ori de câte ori sunt necesare informaţii utile privind variabilele psihologice relevante pentru un anumit post sau o anumită categorie profesională. O astfel de strategie de lucru, susţinută de încercări de adaptare şi dezvoltare a unor proceduri deschise de evaluare (cum sunt cele de analiză a postului inspirate din O*NET OnLine) sau de experimentare a unor noi strategii de analiză (cum sunt cele de analiză a climatului organizaţional sau de evaluare a performanţei profesionale), poate oferi acea imagine de competenţă profesională de care are nevoie psihologul practician, atât pentru propria satisfacţie profesională, cât şi pentru a câştiga respectul şi sprijinul celorlalţi experţi din organizaţie.

Oricare ar fi strategia de căutare şi de identificare a criteriilor psihologice relevante, ea trebuie să se finalizeze cu un document în care aceste criterii sunt listate şi argumentate. Trebuie să recunoaştem însă că mulţi psihologi practicieni au dificultăţi în a identifica informaţii relevante pentru evaluarea psihologică consultând exclusiv sursele web şi jurnalele ştiinţifice. Lăsând la o parte faptul că cele mai recente şi mai importante articole se află în bazele de date ale marilor edituri şi trebuie cumpărate (la preţuri destul de mari dacă am fost obişnuiţi să le obţinem gratuit), psihologii practicieni nu au timpul necesar pentru a consulta volumul uriaş de date acumulate în cercetarea ştiinţifică, nu au cunoştinţele metodologice şi statistice de specialitate şi nu stăpânesc jargonul tehnic din unele lucrări ştiinţifice pentru a putea înţelege corect şi extrage informaţiile relevante din aceste articole.

11.7. Noi iniţiative, noi oportunităţi ; Proiectul DECIDE

Ţinând cont de constrângerile menţionate mai sus, pentru a veni în întâmpinarea psihologilor practicieni (şi nu numai) am identificat o oportunitate.

Am pornit de la constatarea că, la nivel mondial, în domeniul cercetării psihologice se acumulează continuu un volum uriaş de date ştiinţifice rezultate din studii empirice riguroase, date convergente care pot defini „adevăruri" sau „concluzii ştiinţifice". Aceste date *nu* sunt coroborate, integrate şi diseminate cu eficienţă către comunitatea ştiinţifică sau către publicul larg. Mai mult, există numeroase bariere de comunicare atât între diferite subdomenii de cercetare, cât şi între aceste domenii şi comunitatea ştiinţifică din ariile conexe, practicieni sau publicul larg, supraspecializarea afectând diseminarea rezultatelor relevante către aceste categorii. În lipsa unui sistem unitar de raportare care să definească „frontiera actuală a cunoaşterii în domeniu" sau „concluziile cercetării ştiinţifice psihologice", cercetările empirice se reiau, uneori integrând doar o parte dintre datele anterioare, alteori explorând aceleaşi realităţi fără să ţină cont de cercetările anterioare producând noi concluzii ştiinţifice, similare sau uşor divergente.

De exemplu, în domeniul organizaţional, analiza relaţiilor dintre variabilele de personalitate şi diferitele criterii de performanţă a generat un volum uriaş de studii ştiinţifice, greu accesibile practicienilor, formatorilor, cercetătorilor din domeniile conexe şi studenţilor din cauza :

- constrângerilor legate de timp (este imposibilă documentarea „la zi" chiar pe domenii înguste de specializare, din cauza diversităţii şi volumului mare de informaţii ştiinţifice) ;
- volumului uriaş de date acumulate (în ultimele decenii, acumularea de date ştiinţifice urmează o progresie geometrică, iar oamenii au o capacitate cognitivă limitată) ;
- eterogenităţii abordărilor şi metodologiilor utilizare (pentru fiecare subdomeniu sunt propuse metodologii specifice ; apar noi tehnici de analiză şi interpretare a datelor) ;
- limbajului tehnico-ştiinţific (s-a creat un limbaj supraspecializat pe domenii înguste de cercetare, blocând sau frânând diseminarea rapidă a rezultatelor relevante) ;
- costurilor mari de documentare (accesul la studii/articole relevante este costisitor pentru majoritatea potenţialilor beneficiari : practicieni, studenţi, publicul larg etc.).

Pe de altă parte, psihologii practicieni, la fel ca şi publicul larg sunt bombardaţi cu informaţii psihologice false (pseudoştiinţifice) prin diferite surse mass-media, informaţii promovate de specialişti autoproclamaţi, autodidacţi, „vindecători" etc. Studenţii, formatorii şi chiar cercetătorii din domeniile conexe sunt şi ei expuşi presiunii informaţiilor pseudoştiinţifice, neavând posibilitatea decelării/verificării cu uşurinţă a adevărurilor ştiinţifice (fundamentate pe studii empirice) de „falsul ştiinţific". Mai grav este că multe dintre practicile psihologice, inclusiv cele din domeniul resurselor mane, sunt deseori nefundamentate ştiinţific, devenind astfel periculoase, deoarece expun persoanele şi organizaţiile la diferite riscuri.

Imaginaţi-vă o aplicaţie web accesibilă tuturor, în care, prin simpla introducere o unor cuvinte-cheie se obţine lista cu relaţiile dintre variabilele analizate, aşa cum au fost ele identificate în studiile ştiinţifice, împreună cu indicatorii statistici (coeficienţii de corelaţie sau de predicţie, de exemplu) identificaţi în acele studii. Un psiholog practician ar putea astfel obţine date relevante pentru examenul de evaluare psihologică pe care îl pregăteşte pentru un anumit set de variabile (de exemplu, *conştiinciozitate* şi *performanţa extra-rol*), pentru anumite categorii de personal (de exemplu, *directori de şcoală*), într-un anumit context cultural (de exemplu, *mediul anglo-saxon*). Opţional, utilizatorul poate solicita informaţii suplimentare specifice şi detaliate, dintre cele deja înregistrate în baza de date, inclusiv date legate de sursa ştiinţifică citată, dacă are curiozitatea de a citi articolul în întregime.

Pornind de la aceste observaţii, am ajuns la concluzia că este nevoie de un *instrument/o bază de date* care să colecteze, să integreze şi apoi să facă disponibile datele empirice ale cercetării psihologice, într-o manieră simplă, economică şi adecvată diferitelor tipuri de utilizatori. Astfel, volumul mare de cercetări ştiinţifice şi rezultate empirice care se acumulează la nivel internaţional va putea fi eficient exploatat, iar rezultatele cercetării ştiinţifice vor fi accesibile unor categorii largi de utilizatori.

Împreună cu o echipă de la Universitatea de Vest din Timişoara şi de la Universitatea din Bucureşti am propus spre finanţare Proiectul Database of Empirical Contemporary Information and Demonstrated Evidence (DECIDE) în cadrul programului de finanţare „Parteneriate", subprogram „Proiecte Colaborative de Cercetare Aplicativă" (cod proiect : PN-II-PT-PCCA-2011-3.1-1516).

În cadrul acestui proiect am propus crearea, dezvoltarea experimentală şi promovarea unei aplicaţii software interactive online care să permită *selectarea*, *organizarea*, *stocarea*, *analiza* şi *diseminarea rezultatelor cercetării ştiinţifice psihologice*. Acest instrument va fi realizat în limba engleză, ca sistem internaţional de coroborare şi diseminare a rezultatelor cercetării ştiinţifice. DECIDE va permite accesul rapid, direct şi profesionist la datele cercetării ştiinţifice psihologice, atât pentru *practicienii* care iau decizii în cadrul cabinetelor psihologice individuale, laboratoarelor psihologice din instituţii sau departamentelor de resurse umane din companii (*grupul-ţintă principal*), cât şi pentru *experţii* din diferite domenii ale psihologiei, *formatorii, studenţii* sau *publicul larg* interesat de astfel de date (grupul-ţintă secundar).

Altfel spus, psihologul practician, atunci când are de pregătit o evaluare psihologică pentru a anumit post şi doreşte să afle ce variabile psihologice sunt relevante pentru predicaţia performanţei în acel post, poate să acceseze această bază de date şi, introducând cuvintele-cheie dorite (de exemplu, *performance & sales manager & IT*), să aibă acces imediat la o listă cu variabilele psihologice (împreună cu toţi indicatorii statistici disponibili)

care, în diferite studii, corelează cu performanţa directorilor de vânzări din firmele IT. Acesta ar putea fi doar unul dintre avantajele acestui proiect.

Practic, platforma DECIDE va oferi accesul direct, rapid şi corect la conţinutul ştiinţific, la datele cercetării ştiinţifice, depăşind obstacolele legate de *timpul necesar parcurgerii diferitelor articole, volumul mare de publicaţii*, *eterogenitatea abordărilor*, *limbajul tehnico-ştiinţific* sau de *costurile de documentare*. Atât profesioniştii/experţii în domenii, cât şi practicienii, studenţii sau publicului larg au nevoie de un astfel de instrument/o astfel de bază de date care să le permită completarea informaţiilor ştiinţifice sau verificarea informaţiilor incerte, ca punct de plecare pentru :

- reflecţii personale şi interpretări publice (*publicul larg*, *moderatorii mass-media*),
- construcţia de proceduri de evaluare şi intervenţie psihologică (*psihologi practicieni*)
- elaborarea de materiale didactice relevante (*profesori*, *formatori*)
- verificarea unor presupoziţii, mituri, idei sau informaţii ştiinţifice (*studenţi*, *doctoranzi*)
- generarea de noi *insight*-uri, modelări teoretice, idei de cercetare (*cercetători*, *experţi etc*.).

Mai mult, cumulând un volum mare de date ştiinţifice, platforma DECIDE poate asigura comunităţii ştiinţifice accesul centralizat la o masă critică cu date ale cercetării ştiinţifice empirice în domeniul psihologiei, creând astfel premisele verificării „adevărurilor" confirmate de studiile empirice, realizării unor analize statistice avansate sau experimentării altora noi şi definirii unor noi obiective strategice în cercetarea psihologică pentru următorul deceniu. Proiectul DECIDE va fi susţinut de un parteneriat internaţional creat şi dezvoltat în jurul unui grup de experţi internaţionali, va promova standardizarea în cercetarea psihologică şi *evidence-based practice* şi se va constitui ca un pol de influenţă la nivel european, cu potenţial impact asupra a strategiilor de cercetare în domeniul psihologic la nivel internaţional.

Intenţia este lăudabilă, ideea pare valoroasă, iar oportunităţile deschise de o astfel de aplicaţie pot fi foarte promiţătoare, atât în termeni de cercetare ştiinţifică, cât şi în termeni de *business*. La începutul anului 2012, proiectul era încă în stadiul de jurizare. Chiar dacă nu va primi bugetul solicitat la această rundă de finanţare, ideea este mult prea valoroasă pentru a fi abandonată : ne propunem să găsim o modalitate, într-un proiect public (finanţat) sau privat (*business*), de a-l pune în practică.

12. Operaționalizarea şi cuantificarea criteriilor psihologice; construirea bateriei de evaluare psihologică

În acest capitol ne propunem să descriem etapele ce trebuie parcurse în demersul de operaţionalizare a criteriilor psihologice identificate anterior şi să exemplificăm modul în care aceste criterii pot fi operaţionalizate şi urmărite în procesul de evaluare psihologică.
În prima parte vom descrie principalele etape ale operaţionalizării criteriilor psihologice, pornind de la descrierea dimensiunii psihologice considerate criteriu, trecând prin definirea unor subcriterii şi prin identificarea unor indicatori particulari pentru fiecare dintre aceste subcriterii.
În cea de-a doua parte vom exemplifica modul în care se formulează întrebările în cadrul ghidului de interviu şi itemii scalelor de evaluare a reacţiilor participanţilor la interviu, pornind de la criteriile şi indicatorii definiţi anterior.
Vom arăta apoi cum trebuie să stabilim corespondenţa dintre indicatorii definiţi anterior şi probele psihologice standardizate (în eventualitatea că vom folosi şi astfel de instrumente), definind componenţa bateriei de evaluare psihologică.

În capitolul anterior am argumentat că este esenţială identificarea unor criterii psihologice relevante pentru postul analizat şi că aceste criterii trebuie raportate la randamentul/performanţa sau la riscurile/comportamentele contraproductive asociate acelui post.

Criteriile identificate în această primă etapă trebuie apoi operaţionalizate, adică transformate în indicatori, şi asociate cu metodologii de identificare şi măsurare (cuantificare) a acestora în conduitele (trecute şi prezente) ale persoanelor evaluate. Înainte de a trece la detalierea acestor aspecte, trebuie să explicăm ce se ascunde în spatele sintagmei „operaţionalizarea şi cuantificarea criteriilor de evaluare psihologică" şi care sunt normele minimale ce trebuie respectate în acest caz.

Dacă ar fi să oferim o scurtă definiţie, operaţionalizarea şi cuantificarea criteriilor de evaluare psihologică se referă la procesul prin care facem explicite (în sens de clarificare şi definire) criteriile psihologice identificate în etapele anterioare, le redefinim sub forma unor indicatori psihologici (operaţionalizare) şi le organizăm în cadrul unor metodologii specifice, astfel încât să le putem urmări şi „măsura" (cuantifica) în conduitele persoanelor evaluate.

Altfel spus, operaţionalizarea şi cuantificarea criteriilor de evaluare psihologică presupune parcurgerea următoarelor etape: 1. *descrierea criteriilor*; 2. *definirea unor subcriterii*; 3. *identificarea indicatorilor comportamentali*; 4. *stabilirea tehnicilor de evaluare şi a condiţiilor standardizate*.

12.1. Descrierea criteriilor psihologice

Este etapa în care are loc descrierea, în mod clar şi univoc, a criteriilor psihologice propuse spre evaluare. De regulă, acestea sunt definite iniţial sub forma unor etichete, adjective sau concepte simple. Trebuie să se ajungă la o definire clară şi succintă (în câteva propoziţii sau fraze), realizată fie prin sinteza mai multor definiţii similare, fie prin selectarea unei anumite interpretări sau semnificaţii, foarte apropiată de semnificaţia acordată acelui criteriu de cei care l-au propus (de exemplu, de membrii echipei din care va face parte viitorul angajat, în cazul unei evaluări la 360°). Descrierea clară a fiecărui concept este necesară datorită numeroaselor diferenţe dintre „etichetele" sau conceptele psihologice folosite în limbajul comun şi cele vehiculate în limbajul ştiinţific psihologic, dar şi datorită semnificaţiilor diferite pe care le au conceptele ştiinţifice în funcţie de autor şi domeniul/curentul psihologic în care a fost definit.

De exemplu, pentru criteriul psihologic „sociabilitate", fiecare dintre noi se gândeşte la aspecte diferite, centrate în jurul ideii unei persoane cu mulţi prieteni şi colegi, amabilă cu ceilalţi şi mereu în căutarea unor noi contacte şi prietenii. În realitate, termenul poate avea alte semnificaţii. Dacă în *Dicţionarul Explicativ al Limbii Române* sensul pare să fie similar cu cel descris mai sus – „sociabilitáte s.f. Însuşirea de a fi sociabil ; comunicativitate ; expansivitate, volubilitate (~ unei persoane)" –, mergând până la a propune o distincţie între sociabilitate şi gregaritate („sociabilitate ≠ gregaritate"), cu totul alta este definiţia dată acestui concept de Goldberg şi utilizată în modelul IPIP-NEO şi inventarul de personalitate construit după acest model (vezi caseta de mai jos).

Iată definirea factorului „sociabilitate" *(gregariousness)*, ca faţetă a suprafactorului extraversiune (Goldberg şi Johnson, 2005) :

> *sociabilitate („gregariousness")* descrie persoane *sociabile* care consideră compania celor din jur ca fiind plăcută pentru că le stimulează şi le recompensează. Acestor persoane le face plăcere agitaţia mulţimilor. *Scorurile scăzute* la această faţetă descriu persoane care tind să fie copleşite de agitaţie şi în consecinţă, evită în mod activ mulţimile şi aglomeraţia. Acest lucru nu înseamnă că le displace compania altor oameni în unele ocazii, ci doar că nevoia lor de intimitate şi de singurătate este mai mare decât cea a persoanelor care obţin scoruri mari la această faţetă…

Puşi în faţa unei astfel de definiţii, avem o imagine mult mai clară a indicatorilor şi conduitelor pe care trebuie să le urmărim în cadrul unui interviu aprofundat. Dacă folosim o probă standardizată de evaluare (inventar de personalitate), cel mai indicat ar fi să o folosim pe cea care este mai aproape de sensul acceptat de noi pentru acest concept sau, dacă acest concept a fost considerat relevant pentru performanţă/contraperformanţă în urma unui studiu empiric, cel mai bine ar fi să folosim exact inventarul de personalitate utilizat în acel studiu empiric.

12.2. Definirea unor subcriterii

Definirea unor subcriterii se impune atunci când dimensiunea psihologică aleasă de noi este una generală (cum este cea descrisă de mai sus) sau are o definiţie clară şi detaliată care ne permite identificarea unor subcomponente. De exemplu, în caseta de mai jos este descrisă o altă dimensiune psihologică preluată din modelul propus de Goldberg şi Johnson (2005) – „nevoia de realizare" (*achievement-striving*) – de această dată o faţetă a supra-factorului „conştiinciozitate".

nevoia de realizare („achievement-striving") descrie persoanele cu o *nevoie de realizare mare,* care muncesc din greu pentru a atinge excelenţa. Ele doresc să fie recunoscute ca având succes, iar acest lucru le motivează şi le păstrează concentrate pe obiectivele lor înalte. Ştiu foarte bine ce vor de la viaţă şi ce direcţie vor urma, sunt încăpăţânate şi obsedate de muncă. La celălalt capăt al scalei sunt acele persoane mulţumite atunci când depun un minim de efort, uneori fiind privite ca leneşe de cei din jur...

În cazul acestei dimensiuni putem identifica cel puţin trei subcomponente sau subcriterii care, odată descrise, ne pot ajuta în procesul de operaţionalizare şi cuantificare:

a) disponibilitate pentru efort („muncesc din greu"; „obsedate de muncă" *vs* „acele persoane mulţumite atunci când depun un minim de efort")
b) nevoia de recunoaştere şi confirmare („cu o nevoie de realizare mare"; „doresc să fie recunoscute ca având succes, iar acest lucru le motivează")
c) determinare şi obiective ambiţioase („le păstrează concentrate pe obiectivele lor înalte. Ştiu foarte bine ce vor de la viaţă şi ce direcţie vor urma, sunt încăpăţânate").

Identificarea acestor subcomponente este esenţială în procesul de construire a metodologiei de „măsurare" a criteriilor – de exemplu, pentru formularea întrebărilor din ghidul de interviu şi realizarea grilelor de evaluare (observaţie) –, metodologie cu care membrii comisiei de intervievare provoacă reacţiile şi punctează prestaţia şi calităţile fiecărui candidat. În exemplul de mai sus avem trei clase de conduite ce trebuie urmărite în cadrul interviului pentru o acoperire cât mai bună a criteriului „nevoia de realizare". Pentru aceste clase de conduite trebuie definiţi indicatori, formulate întrebări distincte în cadrul interviului şi create scale specifice de evaluare a indicatorilor.

12.3. Identificarea indicatorilor psihologici

Identificarea indicatorilor derivă direct din etapa precedentă: de identificare şi descriere a faţetelor sau subcomponentelor criteriilor psihologice propuse spre evaluare. Descompunerea în faţete sau subcriterii ne aduce mai aproape de identificarea unor conduite specifice (dacă ne referim nu numai la comportamente, ci şi la ceea ce este mai puţin vizibil în reacţiile individuale, adică la cogniţii şi afecte) prin care pot fi operaţionalizate criteriile psihologice relevante pentru postul analizat. Altfel spus, ne va permite identificarea şi descrierea acelor *indicatori psihologici* pe baza cărora putem decide dacă şi în ce măsură persoana evaluată are caracteristica psihologică pe care noi o considerăm relevantă. Este evident că în cazul folosirii inventarelor de personalitate indicatorii psihologici sunt incluşi în însăşi componenţa itemilor din care sunt construite aceste probe, iar gradul de dezvoltare a unei dimensiuni psihologice este uşor de identificat din tabelele finale sau din reprezentarea grafică a rezultatelor persoanei evaluate. Însă pentru pregătirea interviului aprofundat, a probelor cvasisituaţionale sau a celor situaţionale, analistul trebuie să convertească criteriile iniţiale în indicatori, să construiască metodologia prin care va provoca reacţiile candidaţilor asociate acestor indicatori şi scalele de evaluare a indicatorilor, în funcţie de răspunsurile şi comportamentul observat al persoanei evaluate.

Tabelul XII.1. *Operaţionalizarea dimensiunii „nevoia de realizare" în subcriterii şi indicatori (exemplu)*

Dimensiune		*Indicatori*
Nevoia de realizare	*Disponibilitate pentru efort*	1. Îşi asumă responsabilităţi sau acceptă sarcini care solicită un efort fizic sau intelectual considerabil.
		2. Munceşte din greu, se implică profund în realizarea sarcinilor şi nu caută motive pentru a-şi diminua efortul.
		3. Obsedat de muncă, mereu centrat pe sarcină, cu caracteristici de *workaholic*.
	Nevoie de recunoaştere şi confirmare	4. Este motivat de recunoaşterea muncii bine făcute, mai ales dacă vine din partea colegilor sau a şefilor.
		5. Urmăreşte dezvoltarea profesională: îşi doreşte să devină tot mai bun; vrea mereu mai mult din punct de vedere profesional.
		6. Caută afirmarea, este centrat pe evoluţia în carieră şi pe succesul financiar dobândit prin activitatea profesională.
	Determinare şi stabilire de obiective ambiţioase	7. Ştie foarte bine ce vrea de la viaţă şi în ce direcţie va evalua pe termen lung.
		8. Îşi stabileşte obiective profesionale ambiţioase, având întotdeauna obiective clare de atins.
		9. Se concentrează bine pe atingerea obiectivelor, luptând uneori cu încăpăţânare pentru atingerea scopurilor personale.

Să presupunem că în demersul de pregătire a metodologiei de intervievare (ghid de interviu şi grilă de evaluare a intervievaţilor) am decis că „nevoia de realizare" (*achievement-striving*) este o dimensiune-criteriu importantă. Pentru identificarea indicatorilor relevanţi pentru această dimensiune, ne putem întreba : ce anume trebuie să spună sau să facă persoana evaluată pentru ca noi să putem trage concluzia că ea are o disponibilitate mare pentru efort, o nevoie mare de recunoaştere şi confirmare, că dă dovadă de determinare şi îşi stabileşte obiective ambiţioase în plan profesional ? Oferim mai jos un exemplu cu un prim set de posibili indicatori ce pot fi urmăriţi în cadrul interviului aprofundat (tabelul XII.2). Este evident că pentru a putea evalua astfel de indicatori trebuie să construim un set de întrebări centrate exact pe explorarea acestui criteriu („nevoia de realizare"), dar şi grile de evaluare a răspunsurilor şi reacţiilor persoanelor evaluate (vom oferi detalii în secţiunile următoare).

Descompunerea unui criteriu în subcriterii nu este obligatorie ca procedură (deşi ar fi de dorit), formularea indicatorilor putând fi realizată direct din conţinutul dimensiunii vizate. Pentru a demonstra că nu este o operaţie dificilă, vom oferi mai jos trei exemple cu indicatori propuşi de studenţii masteranzi cu care am colaborat în 2010[1].

Tabelul XII.2. *Operaţionalizarea dimensiunii „perseverenţă" (exemplu)*

Dimensiune	*Indicatori*
Perseverenţă *Perseverenţă în efortul de atingere a unor obiective stabilite anterior ; rezistenţă motivaţională, în ciuda obstacolelor, dificultăţilor sau a duratei sarcinii ; încăpăţânare pentru atingerea obiectivelor stabilite anterior.*	În caz de eşec, nu se dă bătut ; reia activitatea.
	Deşi colegii renunţă, el insistă să finalizeze, se încăpăţânează.
	Se centrează pe atingerea obiectivului final, indiferent care sunt etapele intermediare necesare.
	Deşi începe un proiect slab conceput, progresează prin schimbarea unor variabile, redefinirea proiectului şi prin noi încercări.
	Lucrează la un proiect, chiar dacă are şanse mici de reuşită.
	Apar strategii de automotivare şi reacţii verbale de autoîncurajare : „Haide ! ", „Nu te lăsa ! ", „Ştiu că poţi ! ".

Tabelul XII.3. *Operaţionalizarea dimensiunii „autoevaluarea corectă" (exemplu)*

Dimensiune	*Indicatori*
Autoevaluarea corectă *Autoevaluarea corectă şi imaginea realistă asupra propriilor calităţi şi defecte ; curajul de a recunoaşte unde şi când greşeşte, de a fi ţinta propriilor ironii, de a accepta feedbackurile, indiferent de valenţa acestora ; interesul permanent de îmbunătăţire a performanţelor.*	Conştientizează propriile puncte slabe.
	Admite criticile.
	Este atent şi acceptă feedbackurile.
	Verifică propriul nivel de cunoştinţe.
	Cunoaşte limitele competenţelor sale.
	Observă reacţiile superiorilor cu privire la modul de îndeplinire a sarcinilor.
	Se ironizează când greşeşte.
	Apreciază corect măsura în care poate rezolva eficient sarcina.
	Se preocupă de îmbunătăţirea competenţelor.
	Participă la cursuri de specialitate.
	Îşi recunoaşte greşelile.

1. Constantin Loredana, Ardelean Mărioara şi Neculau Florin (anul II, master „Evaluarea, formarea şi consilierea psihologică a personalului", 2010).

Tabelul XII.4. *Operaţionalizarea dimensiunii „organizare” (exemplu)*

Dimensiune		*Indicatori*
Organizare *Identificarea resurselor de care dispune, planificarea şi coordonarea eforturilor, punerea metodică în aplicare a etapelor prestabilite, în scopul atingerii unor obiective dificile.*	*Identificarea resurselor*	Are o idee vagă cu privire la resursele de care dispune şi nu poate oferi prea multe detalii în privinţa acestora.
		Cunoaşte care sunt resursele de care dispune, dar nu pare foarte sigur de modul în care poate dispune de ele.
		Enumeră şi detaliază resursele de care dispune şi are o idee clară (strategii) privind modul de utilizare a lor.
	Planificarea acţiunilor	Nu îşi planifică prea mult acţiunile, se bazează mai mult pe spontaneitate.
		Îşi planifică într-o oarecare măsură acţiunile, dar rămâne la un plan general, vag definit.
		Îşi planifică detaliat acţiunile şi nu lasă loc pentru alternative sau variante de acţiune.
		Îşi planifică amănunţit acţiunile, definind şi alternative de acţiune în eventualitatea unor dificultăţi.
	Urmărirea şi coordonarea implementării	Nu monitorizează cu atenţie toate etapele implementării, intervenind din când în când, aleatoriu sau în situaţiile critice.
		Urmăreşte periodic etapele stabilite ale planului, remediind problemele care apar pe parcurs.
		Monitorizează cu atenţie toate etapele implementării, anticipând şi corectând din timp problemele care apar.

Având formulate clar şi univoc criteriile şi definiţi indicatorii pe baza cărora pot fi evaluate aceste criterii, putem trece la selectarea sau construirea probelor sau metodelor pe care le vom folosi în evaluarea psihologică.

12.4. Construirea/selectarea metodologiei de evaluare psihologică

Pentru a eficientiza activitatea de evaluare şi a asigura obiectivitate procesului de selecţie, în diferitele etape ale procesului de selecţie profesională este recomandată utilizarea de tehnici sau proceduri standardizate sau cvasistandardizate diferite. O dimensiune psihologică de tipul „nevoii de realizare” poate fi urmărită în etapa de analiză a CV-urilor, a scrisorilor de intenţie sau a recomandărilor depuse de candidaţii care s-au înscris la concurs. Pentru aceasta, evaluatorii vor defini condiţiile ce vor fi respectate de-a lungul evaluării, vor agrea scalele de evaluare şi vor stabili modalităţile de scorare. Procedura de construcţie a acestor scale este prezentată în secţiunea 12.4.2. („Construirea grilelor de evaluare/observare a conduitelor în timpul interviului”).

Cu excepţia unor dimensiuni psihologice particulare (cum este cea la care am făcut referire mai sus), cele mai multe dintre criteriile psihologice relevante pentru postul scos la concurs sunt urmărite în mod sistematic în două etape ale procesului de selecţie : etapa

de interviu aprofundat (cu ajutorul ghidului de interviu şi al grilelor de evaluare) şi etapa de evaluare psihologică standardizată (cu ajutorul inventarelor de personalitate şi al testelor de aptitudini). Fiind vorba de etape şi proceduri distincte, pentru început ne vom referi la modul în care trebuie formulate întrebările din cadrul *ghidului de interviu*, pentru a surprinde cât mai bine criteriile psihologice pe care trebuie focalizate aceste întrebări. Apoi, vom descrie modul în care putem construi *grila de evaluare* a conduitelor candidaţilor la interviu, care va fi elaborată în funcţie de aceleaşi criterii, astfel încât să putem evalua cât mai precis şi mai discriminativ prestaţiile candidaţilor în timpul interviului. În subcapitolul 13.4 („Criteriile psihologice şi alegerea probelor standardizate de evaluare psihologică") vom descrie modul în care ar fi corect să facem trecerea de la criterii psihologice şi indicatori la bateria de *probe psihologice standardizate* pe care o vom folosi în examenul de evaluare psihologică.

12.4.1. *Formularea întrebărilor din ghidul de interviu*

În subcapitolul 8.1.7 am precizat că interviul aprofundat se realizează după un *ghid de interviu*, care se construieşte în funcţie de criteriile profesionale şi psihologice relevante pentru postul scos la concurs. În anexa III.5 am prezentat spre exemplificare un set de întrebări generale care pot fi folosite în timpul interviului, iar în anexa III.6 am oferit o serie de întrebări ţintite strict pe evaluarea unor dimensiuni psihologice, considerate criterii relevante. În completarea acestor informaţii vom exemplifica modul de construire a întrebărilor unui ghid de interviu semistructurat, pornind de la un set de dimensiuni psihologice definite, considerate criterii psihologice relevante pentru postul scos la concurs.

Având un set de criterii psihologice clar definite şi un set de indicatori derivaţi din aceste criterii şi care acoperă destul de bine plaja de semnificaţii a acestora, se pune problema modului de formulare a întrebărilor care vor evalua aceşti indicatori. Pentru a evita numărul mare de întrebări punctuale pentru fiecare indicator sau semnificaţie a acestor indicatori (asta fac, de regulă, inventarele de personalitate), se recomandă formularea unor întrebări deschise care să provoace candidatul să detalieze, să dezvolte, să argumenteze – pe scurt, să se dezvăluie! În acest demers nu trebuie să uităm că *nu* urmărim înregistrarea unor fapte (cum este cazul întrebărilor ce vizează caracteristicile profesionale), ci evaluarea unor atitudini, valori şi trăsături de personalitate. Din acest motiv, trebuie respectate şi câteva reguli specifice interviului psihologic în situaţia de evaluare psihologică.

În primul rând, într-un astfel de interviu ar trebui să predomine întrebările deschise. Utilizarea întrebărilor închise (care solicită un răspund de tip „Da" sau „Nu" sau un răspuns care poate fi reprezentat scalar) este recomandată doar ca pretext pentru a solicita apoi argumentarea sau explicarea opţiunii iniţiale („Exemplificaţi..." „Argumentaţi..." „De ce credeţi acesta?" etc.).

Formulări deficitare	*Formulări corecte*
Până acum aţi făcut greşeli la locul de muncă? Aţi făcut ceva pentru a le îndrepta? (*Autoevaluare corectă*)	Care credeţi că este cea mai mare greşeală pe care aţi făcut-o la locul de muncă şi ce anume aţi făcut pentru a o îndrepta (*Autoevaluare corectă*)
Cât de mult consideraţi că vă cunoaşteţi? Deloc, puţin, mult sau foarte mult? (*Autoevaluare corectă*)	Cum reacţionaţi când primiţi un feedback negativ cu privire la proiectul de care vă ocupaţi de câteva săptămâni? (*Autoevaluare corectă*)
Sunteţi genul de angajat care vă străduiţi să vă autodepăşiţi sau vă preferaţi aşa cum sunteţi? (*Autoevaluare corectă*)	Gândindu-vă la punctele dumneavoastră slabe: prezentaţi pe scurt metodele la care apelaţi pentru a depăşi aceste minusuri. (*Autoevaluare corectă*)
Vă plac sarcinile solicitante la sfârşitul programului? (*Efort*)	Obişnuiţi să vă implicaţi în sarcini solicitante spre sfârşitul programului? Daţi exemple. (*Efort*)

În al doilea rând, nu trebuie să uităm că fiecare întrebare trebuie să fie centrată pe surprinderea dimensiunii-criteriu sau a indicatorilor derivaţi din aceasta. Întrebările prea generale, cele prea vagi sau întrebările-ipoteză trebuie evitate. Trebuie să ţinem cont şi că numărul de întrebări incluse în cadrul unui ghid de interviu este destul de limitat, pentru fiecare dimensiune psihologică putându-ne permite cel mult două, trei întrebări distincte.

Formulări deficitare	*Formulări corecte*
Sunteţi tentat să vă stabiliţi singur obiectivele profesionale sau le acceptaţi pe cele definite de alţii? (*Scop*)	Menţionaţi care a fost cel mai ambiţios obiectiv pe care vi l-aţi definit până acum şi descrieţi cum aţi reuşit să îl atingeţi. (*Scop*)
Cum credeţi că sunt persoanele care se consideră competente şi valoroase? (*Modestie*)	Care este opinia dumneavoastră despre o persoană care afirmă despre sine „sunt o persoană competentă şi valoroasă” ? (*Modestie*)
În relaţiile cu colegii suntem nevoiţi să facem şi compromisuri. Când sunteţi dispus(ă) să faceţi astfel de compromisuri? (*Cooperare*)	Daţi exemplu de o situaţie în care aţi accepta să faceţi un compromis în relaţiile cu colegii de muncă. (*Cooperare*)
V-ar plăcea să faceţi voluntariat? (*Compasiune*)	Dacă aţi fi solicitat să activaţi ca voluntar timp de două ore pe săptămână la o cantină a săracilor, cum aţi răspunde? (*Compasiune*)

În al treilea rând, nu trebuie să uităm că întrebările trebuie formulate în termeni cât mai clari şi neechivoci, să fie accesibile prin limbaj şi conţinut nivelului de educaţie al candidaţilor evaluaţi. Din acest motiv, se recomandă ca întrebările să nu conţină două sau mai multe sensuri (*double barrelled questions*) sau duble negaţii şi să evite limbajul abstract sau strict tehnic (evaluăm trăsături de personalitate, şi nu cultura generală sau cunostinţele tehnice!).

Formulări deficitare	*Formulări corecte*
Ce părere aveţi despre sporturile snowboarding, surf, bungee jumping, gliding, sandboarding, skateboarding sau snorkeling? Pe care dintre ele le-aţi încerca? (*Căutare de senzaţii*)	Vă plac sporturile extreme? Ce gen de sport extrem aţi fi dispus să încercaţi? (*Căutare de senzaţii*)
Va consideraţi o persoană expresivă emoţional sau una cu o reactanţă emoţională redusă? (*Emoţionalitate*).	Cum vă exteriorizaţi atunci când trăiţi emoţii sau sentimente puternice? *(Emoţionalitate*)
Preferaţi să mergeţi într-o vacanţă cu program organizat de către agenţie la munte sau să mergeţi într-o vacanţă la mare, pe cont propriu, cu program la liberă alegere *?* (*Organizare*)	Cum vă organizaţi vacanţele? Vă rugăm să descrieţi în câteva cuvinte. (*Organizare*)
Argumentaţi de ce nu vă plac angajaţii care nu pot recunoaşte că nu le place ceea de fac? (*Inteligenţă emoţională*)	Ce părere aveţi despre angajaţii care îşi ascund nemulţumirile legate de activitatea profesională? (*Inteligenţă emoţională*)

În al patrulea rând, în formularea întrebărilor nu trebuie să se pornească de la ipotezele personale ale analiştilor, oricât de tentante sau plauzibile ar fi. Altfel spus, nu este suficient să presupunem că o anumită relaţie între fapte este plauzibilă pentru a formula o întrebare în acest sens. Aceste întrebări trebuie să fie aplicabile tuturor candidaţilor. De exemplu, o întrebare de tipul „Vă rog să descrieţi ce aţi simţit când aţi părăsit locul de muncă anterior" nu este corectă, pentru că unii candidează, poate, la primul loc de muncă. În plus, această întrebare este mult prea amplă ca arie de posibile răspunsuri sau reacţii şi este un bun exemplu de întrebare formulată pornind de la o ipoteză personală.

Formulări deficitare	*Formulări corecte*
Ce mijloc de comunicare aţi alege pentru a contacta o persoană în interes de serviciu? E-mailul sau telefonul? (*Sociabilitate*)	În relaţiile cu colegii de muncă ce mijloace de comunicare preferaţi să folosiţi? Argumentaţi! (*Sociabilitate*)
Va rog sa descrieţi ce aţi simţit când aţi părăsit locul anterior de muncă (*Furie*)	În ce situaţii simţiţi nevoia să vă descărcaţi tensiunea interioară strigând, trântind sau spunând cuvinte grele? (*Furie*)
Vă plac oamenii ambiţioşi? (*Ambiţie*)	Vă consideraţi o persoană ambiţioasă? De ce credeţi acesta? (*Ambiţie*)

În al cincilea rând, întrebările din ghidul de interviu nu trebuie să „trădeze" intenţiile sau tipul de răspuns aşteptat ori să inducă, într-un fel sau altul, răspunsul aşteptat. Mai mult, prin modul de formulare a întrebării trebuie să avem grijă să nu provocăm răspunsuri dezirabile.

Formulări deficitare	*Formulări corecte*
Cât timp rezistaţi în faţa unei probleme aparent fără soluţie, înainte de a renunţa la ea, în condiţiile în care aveţi şi alte sarcini de realizat? (*Perseverenţă*)	Cum reacţionaţi în faţa unei probleme aparent fără soluţie în condiţiile în care aveţi şi alte sarcini de realizat? (*Perseverenţă*)
Cât de importantă este menţinerea unei atmosfere cordiale la locul de muncă? Argumentaţi. (*Cooperare*)	Sunteţi centrat mai degrabă pe cooperare sau pe competiţie? Argumentaţi! (*Cooperare*)
Simţiţi nevoia de ajutor pentru a trece peste momentele dificile din viaţa dumneavoastră? (*Dependenţă emoţională*)	Daţi exemplu de un moment dificil din viaţa dumneavoastră. Vă rog să descrieţi cum aţi reacţionat şi cum l-aţi depăşit. (*Dependenţă emoţională*)

Regulile definite mai sus atenţionează mai degrabă cu privire la erorile de formulare a întrebărilor, însă nu spun nimic despre cum să formulăm întrebări corecte. Există multiple modalităţi de a formula întrebări în cadrul ghidului de interviu, iar în anexa III.5 sunt prezentate exemple cu astfel de întrebări.

În plus, recomandăm utilizarea a trei strategii de formulare a întrebărilor ca punct de plecare în construcţia logicii întrebării. Putem cere persoanelor intervievate să ofere un exemplu elocvent sau reprezentativ (din punctul lor de vedere) pentru un anumit tip de comportament sau pentru un anumit tip de situaţie profesională (în acest din urmă caz cerându-le să descrie cum au reacţionat). Putem să le oferim un exemplu, să le descriem o situaţie-tip şi să le cerem să explice cum ar interpreta o astfel de situaţie, cum s-ar raporta la ea, cum ar reacţiona sau cum ar proceda. De asemenea, le putem cere să îşi exprime opinia/punctul de vedere cu privire la un subiect, la o dilemă sau la o situaţie problematică şi apoi să îşi argumenteze opinia sau opţiunea. Iată câteva exemple din fiecare categorie:

A. Solicitarea unui exemplu relevant pentru dimensiunea/indicatorul urmărit

- „Daţi-mi un exemplu de o situaţie în care nu aţi putea realiza sarcinile profesionale propuse. Cum aţi procedat?" (*Eficienţă personală*)
- „Vă rog să descrieţi o situaţie profesională în care aţi avut mai multe idei valoroase de rezolvare a unei probleme!" (*Intelect*)
- „Descrieţi o situaţie în care aţi intrat în conflict cu un coleg de muncă. Cum aţi depăşit-o?" (*Cooperare*)
- „Daţi-mi un exemplu de situaţie în care nu aţi fost mândru de realizările dumneavoastră. Ce aţi învăţat din această experienţă?" (*Autoevaluare*)
- „Descrieţi o schimbare importantă sau o inovaţie pe care aţi pus-o în practică la locul de muncă actual." (*Creativitate*)
- „Daţi exemplu de o situaţie în care v-aţi confruntat cu un obstacol dificil în atingerea unui obiectiv profesional şi menţionaţi cum aţi procedat pentru a-l depăşi." (*Obstacol*)

B. Oferirea unui exemplu şi solicitarea de interpretări şi reacţii personale

- „Să presupunem că potenţialul client vă spune din start că este interesat de o companie concurentă şi a venit la dumneavoastră doar pentru a face o comparaţie. Cum reacţionaţi în astfel de situaţii?" (*Persuasiune*)
- „Cum procedaţi când primiţi o sarcină de lucru care vă depăşeşte atribuţiile?" (*Ambiţie/Nevoia de realizare*)
- „Aţi aflat de curând, din surse neoficiale, că postul pe care îl ocupaţi se va desfiinţa. Cum faceţi faţă acestei situaţii imprevizibile?" (*Eficienţă personală*)
- „Cum reacţionaţi dacă un reporter TV vă opreşte pe stradă pentru a vă cere opinia cu privire la un subiect de actualitate, afirmaţiile fiind difuzate pe post?"
- „Tocmai aţi primit un feedback negativ cu privire la proiectul de care vă ocupaţi de câteva săptămâni. Care sunt primele cuvinte care vă vin în minte?" (*Autoevaluare corectă*)
- „Ce tip de sarcini preferaţi – dificile şi provocatoare, care necesită mult efort, sau unele mai simple, dar la care ştiţi că vă pricepeţi foarte bine?"

C. Solicitarea unei opinii sau opţiuni personale şi argumentarea ei

- „Ce părere aveţi despre o persoană care se află mereu pe primul loc?" (*Ambiţie/Nevoia de realizare*)
- „Ce înseamnă pentru dumneavoastră o carieră de succes?" (*Ambiţie/Nevoia de realizare*)
- „Ce sacrificii sunteţi dispus să faceţi pentru a vă simţi împlinit pe plan profesional?" (*Ambiţie/Nevoia de realizare*)

Dincolo de regulile şi strategiile de formulare propuse mai sus, formularea unor întrebări valoroase depinde de talentul fiecărui analist şi de capacitatea acestuia de a exersa şi a-şi perfecţiona metodologia de lucru. În timp, odată cu realizarea de interviuri, aceste întrebări pot fi reformulate, simplificate sau nuanţate, astfel încât să îi ajute pe candidaţi să ofere cât mai multe informaţii relevante legate de dimensiunea evaluată.

Dar un ghid de interviu bine construit, centrat şi pe surprinderea unor dimensiuni psihologice relevante (pe lângă surprinderea aspectelor profesionale), trebuie însoţit şi de o metodologie la fel de precisă de evaluare a prestaţiilor şi răspunsurilor candidaţilor la interviu. Pentru aceasta, trebuie construite grilele de evaluare/observare în timpul interviului a conduitelor şi răspunsurilor subiecţilor.

12.4.2. *Construirea grilelor de evaluare/observare a conduitelor din timpul interviului*

Grilele de evaluare/observare a candidaţilor în timpul interviului vor fi folosite de către membrii comisiei de intervievare pentru evaluarea şi departajarea candidaţilor. Aceste grile sunt instrumente sintetice (tabele, liste, *check-list*-uri) în care evaluatorii notează, în timpul interviului sau după interviu, nivelul de dezvoltare/manifestare a fiecărei dimensiuni psihologice în parte. Ele trebuie să fie suficient de explicite astfel încât să poată fi

folosite corect şi de către ceilalţi doi membri ai comisiei de interviu (director departament resurse umane, şef colectiv) după o instruire succintă, pentru că aceştia din urmă nu participă la procesul de operaţionalizare a criteriilor şi de formulare a întrebărilor din ghidul de interviu şi nu cunosc principiile şi logica după care au fost construite.

Construirea grilelor de evaluare/observare trebuie să pornească de la aceleaşi criterii care au fost folosite pentru formularea întrebărilor din ghidul de interviu. Aceasta înseamnă că vom construi câte o scală de evaluare nu pentru fiecare întrebare din ghid, ci pentru fiecare subcriteriu sau, dacă este posibil, pentru fiecare indicator al acestor criterii. Nu este recomandată construirea unor grile de evaluare pentru fiecare întrebare din ghidul de interviu, pentru că la fiecare întrebare formulată de intervievatori candidaţii pot oferi informaţii relevante pentru unul sau mai mulţi indicatori.

Grilele de evaluare/observare a conduitelor în timpul interviului trebuie să conţină consemnul specific şi o listă a criteriilor psihologice ; acestea sunt fie descompuse în subcriterii, fie detaliate sub forma unei liste de indicatori, cu scale de evaluare grafică/numerică (*bullet*-uri sau căsuţe de bifat). Scalele de evaluare pot fi construite : a) *într-o formă simplă*, în 5-7 trepte, cu marcarea valorii pe fiecare treaptă ; b) *descriind capetele intervalului* şi valoarea intermediară ; c) *descriind detaliat fiecare treaptă*/nivel de dezvoltare a indicatorului (figura XII.1). Descrierile ce însoţesc treptele scalelor trebuie să se refere la clase de comportamente similare, reprezentative pentru dimensiunea evaluată şi treapta/nivelul de dezvoltare a/al dimensiunii la care se referă.

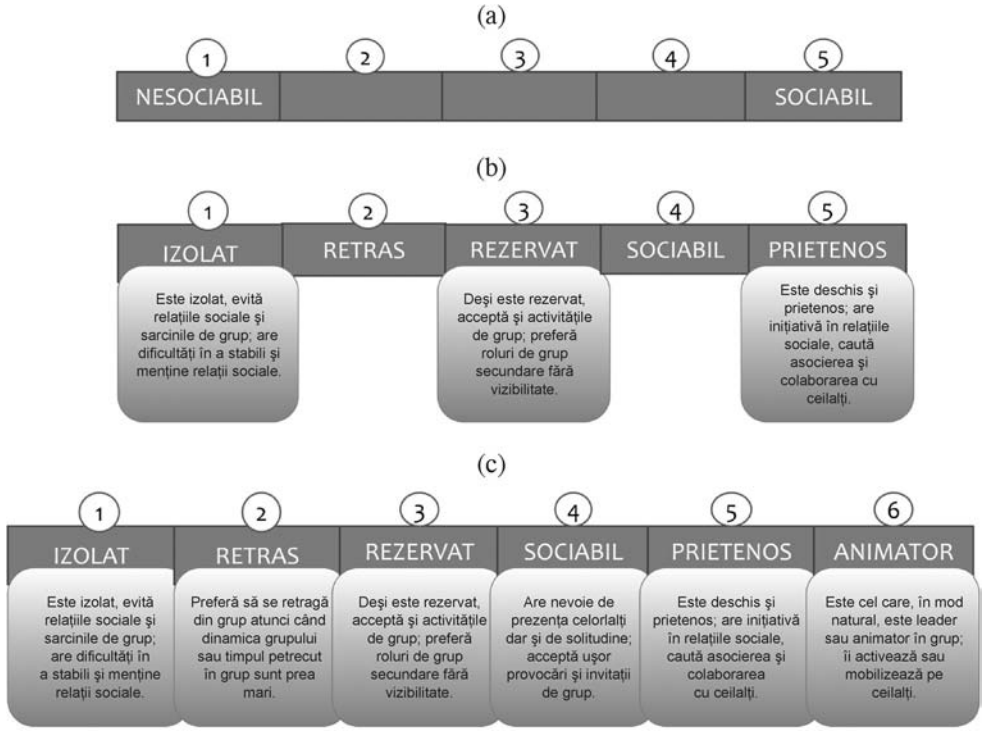

(a)
1
2
3
4
5
NESOCIABIL
SOCIABIL
(b)
1
2
3
4
5
IZOLAT
RETRAS
REZERVAT
SOCIABIL
PRIETENOS
Este izolat, evită relaţiile sociale şi sarcinile de grup; are dificultăţi în a stabili şi menţine relaţii sociale.
Deşi este rezervat, acceptă şi activităţile de grup; preferă roluri de grup secundare fără vizibilitate.
Este deschis şi prietenos; are iniţiativă în relaţiile sociale, caută asocierea şi colaborarea cu ceilalţi.
(c)
1
2
3
4
5
6
IZOLAT
RETRAS
REZERVAT
SOCIABIL
PRIETENOS
ANIMATOR
Este izolat, evită relaţiile sociale şi sarcinile de grup; are dificultăţi în a stabili şi menţine relaţii sociale.
Preferă să se retragă din grup atunci când dinamica grupului sau timpul petrecut în grup sunt prea mari.
Deşi este rezervat, acceptă şi activităţile de grup; preferă roluri de grup secundare fără vizibilitate.
Are nevoie de prezenţa celorlalţi dar şi de solitudine; acceptă uşor provocări şi invitaţii de grup.
Este deschis şi prietenos; are iniţiativă în relaţiile sociale, caută asocierea şi colaborarea cu ceilalţi.
Este cel care, în mod natural, este leader sau animator în grup; îi activează sau mobilizează pe ceilalţi.

Figura XII.1. *Exemple cu scale de evaluare a dimensiunii „sociabilitate”*

Ideal ar fi să putem construi pentru fiecare indicator în parte o scală de evaluare în 6-7 trepte (permite o discriminare mai fină a candidaţilor), cu o descriere corectă a categoriilor de comportamente pe fiecare treaptă. Însă este mai practic să nu construim scale pe indicatori, ci să descompunem fiecare criteriu în două, trei sau patru subcriterii/ dimensiuni şi să creăm câte o scală de evaluare pentru fiecare dimensiune. Important este să alegem o scală mai largă (5-7 trepte) şi să descriem clase de comportamente pe fiecare treaptă, în evoluţie graduală de la o dezvoltare slabă a dimensiunii până la o dezvoltare deplină sau accentuată a acesteia (tabelul XII.5).

Scalele distincte construite pentru fiecare subcriteriu/indicator trebuie integrate într-un document final, care conţine atât un consemn iniţial explicativ (ce trebuie să facă evaluatorii), cât şi eventuale descrieri sau explicaţii suplimentare privind modalitatea efectivă de evaluare, dimensiunile evaluate, modul efectiv de evaluare, excepţiile etc. Acest document poate fi completat, modificat şi optimizat după fiecare rundă de interviuri, experienţa concretă de intervievare şi evaluare ducând la apariţia de *insight*-uri valoroase legate de optimizarea metodologiei de evaluare psihologică (vezi anexele III.6 şi III.7).

Tabelul XII.5. *Dimensiunea „nevoia de realizare" : subcriterii, indicatori şi scale de evaluare*

Dimensiune		*Indicatori*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nevoia de realizare	*Disponibilitate pentru efort*	1. Îşi asumă responsabilităţi sau acceptă sarcini care solicită un efort fizic sau intelectual considerabil.	Evită efortul şi asumarea de sarcini şi responsabilităţi solicitante fizic sau intelectual. ☐	Acceptă noi responsabilităţi solicitate şi depune efort susţinut numai dacă acestea sunt cerute de specificaţiile postului. ☑	Îşi asumă noi responsabilităţi şi depune efort susţinut dacă urmăreşte obţinerea unor avantaje profesionale (bonus, promovare etc.). ☐	Depune efort susţinut şi îşi asumă noi responsabilităţi fără să i se ceară, pentru că acesta este stilul lui obişnuit de muncă. ☐	*Hardworker*, munceşte din greu, îşi asumă mereu noi sarcini, obsedat de muncă, cu caracteristici de *workaholic*. ☐
		2. Munceşte din greu, se implică profund în realizarea sarcinilor şi nu caută motive pentru a-şi diminua efortul,					
		3. Obsedat de muncă, mereu centrat pe sarcină, cu caracteristici de *workaholic*.					
	Nevoie de recunoaştere şi confirmare	4. Este motivat de recunoaşterea muncii bine făcute, mai ales dacă vine din partea colegilor sau a şefilor.	Nevoie scăzută de recunoaştere şi confirmare din partea celorlalţi ; puţin interesat de dezvoltarea profesională, de afirmare sau sau de promovare. ☐	Este interesat de feedback doar pentru a se asigura că îşi face bine treaba ; este interesat de dezvoltarea profesională sau de promovare doar sub aspectul avantajelor financiare. ☐	Motivat de recunoaşterea primită din partea şefilor şi urmăreşte dezvoltarea profesională mai ales dacă poate duce la promovare sau obţinerea de avantaje financiare. ☑	În căutarea recunoaşterii şi succesului este sensibil la feedback-ul din partea celorlalţi şi urmăreşte cu consecvenţă perfecţionarea profesională. ☐	*Supramotivat* în tot ceea ce face, caută mereu recunoaşterea, perfecţionarea profesională şi promovarea şi succesul profesional. ☐
		5. Urmăreşte dezvoltarea profesională ; îşi doreşte să devină tot mai bun ; vrea mereu mai mult din punct de vedere profesional.					
		6. Caută afirmarea, este centrat pe evoluţia în carieră şi pe succesul financiar dobândit prin activitatea profesională.					
	Determinare şi stabilire de obiective ambiţioase	7. Ştie foarte bine ce vrea de la viaţă şi în ce direcţie va evolua pe termen lung.	Are planuri şi obiective vag conturate şi modeste ; are o slabă capacitate de definire şi urmărire a unor obiective pe termen lung. ☐	Obiectivele lui profesionale sunt clare, realiste, puţin ambiţioase ; se străduieşte să îşi atingă obiectivele stabilite, iar când nu reuşeşte nu face mare caz. ☐	Declară obiective profesionale destul de ambiţioase, dar nu are planuri detaliate de realizare a lor ; îşi urmăreşte cu destulă consecvenţă scopurile personale. ☐	Îşi stabileşte obiective ambiţioase, planifică strategii detaliate şi îşi urmăreşte cu consecvenţă scopurile personale. ☑	*Foarte ambiţios*, ştie foarte bine ce vrea de la viaţă, cu obiective profesionale ambiţioase, face orice pentru a-şi atinge scopurile personale. ☐
		8. Îşi stabileşte obiective profesionale ambiţioase, având de atins întotdeauna ţinte clare.					
		9. Se concentrează bine pe atingerea obiectivelor, luptând uneori cu încăpăţânare pentru atingerea scopurilor personale.					

12.4.3. *Selectarea probelor standardizate ale bateriei de evaluare psihologică*

Din cele descrise mai sus rezultă că evaluarea psihologică se poate realiza în timpul interviului aprofundat, dacă avem construită o metodologie riguroasă de evaluare (*ghid de interviu* şi *grile de evaluare*), aplicăm corect această metodologice şi avem (exersate) abilităţi de observare şi interpretare psihologică a reacţiilor şi răspunsurilor persoanelor intervievate. Aceste abilităţi de observare şi interpretare psihologică, esenţiale în timpul interviului, pot fi „suplinite" sau verificate prin aplicarea probelor standardizate de evaluare psihologică : *teste de aptitudini*, *inventare de personalitate*, *chestionare de atitudini/valori*. Evaluarea psihologică individuală se realizează mult mai precis şi mai rapid prin intermediul probelor standardizate de evaluare a personalităţii.

Dacă avem identificate corect dimensiunile psihologice considerate criterii psihologice relevante pentru postul evaluat, în etapa de *selectare a probelor standardizate ale bateriei de evaluare psihologică* trebuie să alegem probele psihologice cele mai indicate pentru a evalua corect aceste dimensiuni şi pentru a construi bateria de evaluare a personalităţii. La fel ca în cele precedente, şi în aceste demers trebuie respectate câteva reguli.

În primul rând, probele standardizate folosite trebuie să permită evaluarea precisă a dimensiunilor-criteriu, nefiind permisă „aproximarea" corespondenţei dintre dimensiunea psihologică criteriu şi factorul de personalitate evaluat de proba psihologică. Trebuie să verificăm de fiecare dată dacă proba psihologică pe care dorim să o utilizăm (testul de aptitudini, inventarul de personalitate sau chestionarul de atitudini/valori) „măsoară" exact dimensiunea-criteriu propusă spre evaluare (verificând fundamentarea teoretică şi definiţiile conceptelor implicate). De exemplu, sociabilitatea nu poate fie evaluată prin intermediul *extraversiunii* (deşi poate fi o faţetă a acesteia), *inteligenţa generală* (cognitivă) nu poate fi evaluată cu ajutorul unui test de perspicacitate (deşi astfel de probe sunt incluse în testele de inteligenţă), iar *inteligenţa emoţională* nu poate fi aproximată cu ajutorul unei scale de evaluare a empatiei (deşi cele două scale corelează puternic).

În al doilea rând, este preferabilă alegerea unor probe psihologice valide, recunoscute la nivel naţional şi utilizabile în evaluarea psihologică în context profesional. Utilizarea unor scale clinice, a unor chestionare sau a unor scale extrase „de pe net" sau din articole de cercetare poate compromite întregul demers de evaluare, pentru că aceste scale nu au parametrii de validitate verificaţi şi nu au rezistenţa necesară la tendinţa de faţadă (detalii în subcapitolul 14.2, „Controlul tendinţei de faţadă şi distorsiunii datelor evaluării psihologice"). În plus, pentru astfel de probe psihologice etaloanele nu sunt valide pentru populaţia românească sau sunt realizate pe eşantioane clinice sau în condiţii incerte. Ideală ar fi utilizarea unor probe construite şi validate în România, cu etalon realizat în context profesional, probe verificate şi recomandate de Colegiul Psihologilor din România.

În al treilea rând, probele utilizate în evaluarea psihologică trebuie achiziţionate legal, atât pentru a evita neplăcerile (utilizarea fără permisiune şi în scop profesional a unei probe psihologice este un delict), cât şi pentru a putea face faţă unor posibile contestări în instanţă a deciziilor luate în timpul procesului de evaluare (luarea unor decizii pe baza unor probe nevalidate sau pentru care nu există drept de copyright poate fi contestată în instanţă).

În al patrulea rând, trebuie să avem în vedere aspectul economic şi să nu uităm că putem utiliza cu un număr limitat de probe psihologice standardizate în procesul de evaluare psihologică, atât din cauza costurilor mari pe care le poate presupune fiecare evaluare în parte, cât şi din cauza timpului limitat în care îi putem supune pe candidaţii noştri la evaluarea psihologică. Este adevărat că pentru fiecare set de dimensiuni (criterii/indicatori) considerate relevante, psihologul ar trebui să identifice şi să achiziţioneze probe psihologice diferite, care să permită evaluarea exactă a acelor dimensiuni. Astfel de strategii nu sunt aplicabile, pentru că ele presupun costuri mari de acreditare şi utilizare, practica evaluării psihologice fiind oarecum diferită de recomandările teoretice din manual.

Din păcate, psihologii practicieni au acces la un număr limitat de probe psihologice, din cauza costului lor ridicat. În situaţiile fericite, unii psihologii practicieni utilizează două probe distincte de evaluare, una de evaluare a aptitudinilor (de exemplu, CAS, comercializat de Cognitrom, pentru evaluarea aptitudinilor bazale) şi una de evaluare a structurii de personalitate (CPI, comercializată de TestCentral, sau DECAS, comercializată de PsihoProiect).

Fiind condiţionat de această constrângere financiară, ne putem întreba ce trebuie să facă psihologul practician pentru a realiza o evaluare psihologică de calitate, ţinând cont de criteriile psihologice particulare identificate pentru fiecare post în parte şi de rigorile procesului de evaluare psihologică. Răspunsul a fost cumva anticipat în paginile anterioare. Psihologul practician poate completa/suplimenta evaluarea psihologică standardizată, cu evaluarea psihologică realizată în timpul interviului aprofundat. Construirea şi utilizarea unor ghiduri de interviu şi a unor grile de evaluare valoroase îi permite identificarea destul de precisă a gradului de dezvoltare a fiecărei dimensiuni.

13. Definirea bateriei de evaluare psihologică

În acest capitol ne propunem să descriem principalele reguli şi constrângeri pe care trebuie să le respecte psihologul practician în etapa de selectare a setului de probe psihologice standardizate pe care le va folosi în evaluarea psihologică.
În prima parte a capitolului vom explica sintagma „probe standardizate de evaluare psihologică" şi vom descrie principalele caracteristici ale acestor probe.
În partea a doua vom descrie criteriile sau condiţiile pe care trebuie să le respecte probele psihologice pentru a le considera valoroase şi de încredere pentru evaluarea psihologică.
În continuare vom descrie care sunt principalii ofertanţi de probe psihologice acreditate la nivel naţional, pentru a şti de unde, în ce condiţii şi cu ce potenţiale avantaje putem achiziţiona astfel de probe psihologice.
În final, vom analiza două situaţii tipice în care se poate găsi psihologul practician – aceea de a avea un set clar de criterii psihologice relevante sau aceea în care nu are identificate astfel de criterii – şi ce ar putea face în fiecare dintre ele.

În situaţia în care evaluarea psihologică se realizează cu ajutorul unor probe sau instrumente standardizate de evaluare psihologică, o etapă obligatorie în pregătirea procesului de evaluare este definirea conţinutului bateriei de evaluare psihologică, adică a setului de probe psihologice standardizate ce vor fi utilizate în evaluare.

Faptul că vorbim de o un set de probe psihologice, şi nu de o singură probă nu ar trebui să surprindă. În mod normal, având identificate mai multe criterii psihologice distincte, este destul de probabil (şi recomandat!) ca aceste criterii să se refere atât la *trăsături de personalitate*, cât şi la *caracteristicile aptitudinale* sau *dimensiunile atitudinale*. Din acest motiv, ar trebui să ne gândim la cel puţin două probe standardizate diferite : una de evaluare a aptitudinilor şi o alta de evaluare a personalităţii. Cu referire numai la criteriile *trăsături de personalitate*, probabilitatea de a identifica acele dimensiuni printre factorii unei singure probe psihologice este destul de mică[1] şi ar fi de aşteptat să avem nevoie de cel puţin două inventare de personalitate diferite pentru a surprinde exact dimensiunile psihologice identificate anterior ca fiind criterii relevante.

Înainte de a analiza modul în care putem alege un anumit set de probe psihologice standardizate (depinzând de situaţia de evaluare în care ne găsim şi de criteriile de selecţie definite anterior), credem că este bine să clarificăm la ce se referă această sintagmă („probe standardizate de evaluare psihologică"), iar apoi să explicăm care

1. Excepţie pot face doar probele psihologice complexe, de tip CPI sau Big Five©plus, cele care au capacitatea de a evalua un număr mare de factori diferiţi. De exemplu, Big Five©plus permite evaluarea a 30 de factori diferiţi, grupaţi în cei cinci metafactori ai modelului Big Five, realizând astfel o „baleiere" completă a dominantelor întregii personalităţi.

sunt criteriile sau condiţiile pe care trebuie să le respecte aceste probe şi, în final, să cunoaştem oferta de probe psihologice la nivel naţional, altfel spus de unde, în ce condiţii şi cu ce avantaje competitive vine fiecare dintre ofertanţii de probe psihologice la nivel naţional.

13.1. Probele standardizate de evaluare psihologică[1]

Probele standardizate de evaluare psihologică sunt „probe standardizate din punctul de vedere al sarcinii propuse spre rezolvare, al condiţiilor de aplicare şi instrucţiunilor date, precum şi al modalităţilor de cotare şi interpretare a rezultatelor obţinute" (Havârneanu, 2000).

Odată cu construirea primelor teste psihologice s-a constituit şi psihometria ca ştiinţă, aceasta fiind definită ca „ansamblu de operaţii care, prin probe speciale şi tehnici ştiinţifice, determină şi evaluează capacităţile psihice ale indivizilor : stabilirea nivelului mental, detectarea tendinţelor caracteristice, estimarea aptitudinilor profesionale etc." (Legendre, 1993, *apud* Havârneanu, 2002). Psihometria oferă o modalitate de a îmbunătăţi calitatea deciziilor legate de gestiunea şi dezvoltarea personalului. Testele sau probele psihologice pot fi utilizate în :

- selectarea candidaţilor pentru un post ;
- evaluarea oportunităţii pentru promovarea angajaţilor ;
- evaluarea potenţialului de dezvoltare profesională sau antrenament/formare ;
- constituirea şi managementul echipelor ;
- negocierea şi rezolvarea conflictelor ;
- consiliere profesională şi dezvoltarea carierei etc.

Aşa cum am precizat în subcapitolul 5.4 („Metode şi tehnici recomandate în evaluarea psihologică în context profesional"), din raţiuni practice propunem distribuirea probelor psihologice standardizate în trei tipuri : *teste de aptitudini*, *inventare de personalitate* şi *chestionare de atitudini*.

Testele de aptitudini sunt formate din serii de teste sau probe specifice, vizând evaluarea gradului de dezvoltare a unor aptitudini individuale. Din această categorie pot face *testele de dezvoltare intelectuală* (Binet–Simon, Wechsler, Bender-Santuci), *testele de inteligenţă verbală/non-verbală* (TDI, Raven, Raven color, Domino), *testele de aptitudini şi capacităţi* (senzoriale, perceptive, reprezentări spaţiale, memorie, atenţie etc.).

Inventarele de personalitate evaluează personalităţile individuale şi sunt constituite din serii de itemi (de regulă, aserţiuni sau întrebări) la care persoanele investigate trebuie să răspundă prin autoraportare şi introspecţie ; sunt tehnici care urmăresc dezvăluirea unor trăsături psihologice individuale cu caracter bipolar. Majoritatea acestor inventare se administrează sub forma unor serii de întrebări sau aserţiuni, la care subiecţii evaluaţi răspund bifând un răspuns pe o scală. Ele permit cotarea aproape automată a răspunsurilor şi interpretarea destul de strictă a rezultatelor descriptive (inventare de tip 16PF, CPI,

1. O variantă a conţinutului acestui subcapitol a mai fost publicat în Constantin, 2004.

DECAS, Big Five©plus). Există şi probe de evaluare a personalităţii în care se oferă persoanelor evaluate posibilitatea de a interpreta diferiţi stimuli nonverbali, probe la care cotarea şi interpretarea răspunsurilor depinde într-o oarecare măsură de competenţa şi rigoarea psihologului. Să presupunem că aceste probe, numite şi *probe proiective de evaluare a personalităţii*, permit o analiză în profunzime a personalităţii, trecând dindolo de nivelul declarativ. Ele pot avea diferite forme : *pete de cerneală* (testul petelor de cerneală – Rorschach), *cartonaşe cu culori* (testul culorilor – Lucher) ; *fotografii şi imagini ambigui* (TAT – Murray ; testul de frustrare – Rosenzweig) etc. În ultimele decenii, pentru majoritatea acestor s-au elaborat sisteme standardizate de notare a răspunsurilor şi de interpretare a rezultatelor, ceea ce permite încadrarea lor în categoria inventarelor standardizate de evaluare a personalităţii. Trebuie semnalat faptul că aceste categorii de instrumente sunt mai rar folosite în evaluarea psihologică în context profesional.

Chestionarele de atitudini sau valori sunt probe standardizate de evaluare psihologică centrate pe identificarea credinţelor şi valorilor unei persoane, solicitând declararea, evaluarea sau ierarhizarea explicită a acestora (*atitudinea faţă de muncă* ; *atitudinea faţă de homosexuali* etc.). Datorită slabei lor rezistenţe la tendinţa de faţadă (prin natura itemilor, persoanele evaluate în context profesional tind să ofere răspunsuri dezirabile social), aceste probe sunt mai rar folosite în evaluarea în context profesional. Datorită importanţei atitudinilor personale în direcţionarea comportamentului profesional (vezi secţiunea 5.3.2, „Comportament performant, atitudini, personalitate şi context socioprofesional"), în absenţa unor probe standardizate de încredere recomandăm evaluarea aspectului atitudinal şi valoric în cadrul interviului aprofundat.

Utilizarea instrumentelor standardizate de evaluare psihologică are sens dacă acceptăm faptul că, în limitele normalităţii, comportamentul uman are caracteristici stabile şi de durată. Astfel, este posibilă atât evaluarea acestor dimensiuni psihologice, cât şi prognosticul referitor la evoluţiile viitoare ale unei persoane (modul în care individul va reacţiona pus în faţa unor situaţii complexe, similare celor vizate de diagnosticul psihologic). Ne referim la caracteristicile aptitudinale (modul individual de a performa la diferite sarcini senzoriale, psihomotorii, fizice sau intelectuale), la dominatele personalităţii (modul obişnuit de a simţi, gândi sau acţiona) sau la patternurile atitudinale (modul personal de interpretare a realităţii şi de valorizare a conduitelor şi situaţiilor profesionale).

Spre deosebire de alte tehnici de evaluare psihologică, principalul avantaj al testelor psihologice, inventarelor de personalitate şi al chestionarelor de atitudini/valori constă în obţinerea într-un timp relativ scurt a unor informaţii destul de precise, cuantificabile şi obiective despre caracteristicile psihologice ale unei persoane (Havârneanu, 2000). Cu ajutorul acestor informaţii se pot pune în evidenţă diferenţele dintre persoanele evaluate, sau se pot formula prognosticuri cu privire la evoluţia viitoare a actualilor candidaţi (detalii în subcapitolul 6.5, „Studiu de caz : predicţia performanţei în vânzări").

Din punctul de vedere al exigenţelor legate de calităţile psihometrice, cele trei tipuri de probe standardizate definite mai sus sunt relativ similare, în sensul că ele trebuie să respecte aceleaşi norme de construcţie, validare şi utilizare :

– *standardizare* (să presupună un mod standard de aplicare, scorare şi interpretare a datelor, indiferent de subiecţii evaluării sau de analistul care face aplicarea probei) ;

- *etalonare* (rezultatele unei persoane să poată să fie raportate şi interpretate prin referire la rezultatele unui eşantion de persoane similare celei evaluate) ;
- *validitate* (să măsoare cu precizie dimensiunea psihologică pe care îşi propune să o măsoare – detalii în paginile următoare) ;
- *fidelitate* (să permită obţinerea unor rezultate identice sau foarte aproiate la evaluările unei persoane în momente diferite – detalii în paginile următoare) ;
- *discriminare* (să poată permite diferenţierea/departajarea între subiecţi diferiţi şi interpretarea pertinentă a acestor diferenţe) ;
- *economicitate* (costurile de aplicare, scorare şi interpretare a rezultatelor să fie atractive sau rezonabile în raport cu beneficiile obţinute prin utilizarea acestor rezultate) ;
- *rezistenţă la tendinţa de faţadă* (să fie construită în aşa fel încât subiecţii să nu realizeze care este scopul evaluării sau să permită verificarea măsurii în care subiecţii au minţit sau au oferit răspunsuri „dezirabile social").

Datorită importanţei pe care o au în evaluarea calităţii psihometrice a unei probe psihologice şi, implicit, în valoarea unei probe psihologice pe care dorim să o achiziţionăm şi să o utilizăm în evaluarea psihologică, în continuare vom descrie criteriile sau condiţiile pe care trebuie să le respecte o probă psihologică : *criteriile de fidelitate* şi *criteriile de validitate*.

13.2. Criterii de verificare a calităţilor psihometrice ale probelor standardizate

Din setul de criterii menţionate anterior, cele de *standardizare* şi *aplicabilitate* şi, uneori, cele de *discriminare* şi *economicitate* sunt uşor de respectat de majoritatea probelor psihologice existente pe piaţă, cel puţin aparent. Criteriile ce ţin de stabilitatea rezultatelor în timp (*fidelitate*) şi de precizia cu care probele psihologice măsoară anumite dimensiuni de personalitate relevante (*validitate*) sunt mai greu de respectat şi de probat de aceste instrumente. Fidelitatea şi validitatea sunt parametrii cei mai importanţi pentru probarea calităţilor unei probe psihologice standardizate ; în funcţie de aceşti parametri putem diferenţia între probele psihologice valoroase, de încredere şi utile pentru evaluarea psihologică şi cele „discutabile".

Parametrii criteriilor de *validitate* şi *fidelitate* ale unei probe psihologice sunt foarte bine definiţi în literatura de specialitate şi în unele norme ale asociaţiilor profesionale ale psihologilor (de exemplu, în „Standard for Educational and Psychological Testing" dezvoltat de un consorţiu condus de APA – American Psychological Association) (Walsh şi Betz, 2001).

13.2.1. *Fidelitatea în aprecierea valorii unei probe de evaluare psihologică*

Fidelitatea (*reliability*) se referă la „măsura în care un test măsoară cu exactitate anumite atribute psihologice, într-o manieră sistematică şi repetată" (Walsh & Betz, 2001) sau la „precizia cu care un test măsoară anumite caracteristici psihologice [...] în posibilitatea de obţine aceleaşi rezultate, de la aceeaşi subiecţi, în aceleaşi condiţii, dar ocazii diferite" (Havârneanu, 2000). Fidelitatea este prima condiţie pe care trebuie să o îndeplinească un chestionar standardizat de evaluare psihologică. Sinonimele cuvântului *reliability* sunt „consistenţă", „stabilitate", „replicabilitate" şi „repetabilitate". Fidelitatea unei probe psihologice poate fi evaluată prin trei metode diferite, fiecare dintre acestea validând un anumit aspect al fidelităţii generale: metoda „test-retest", metoda „prin înjumătăţire", metoda „consistenţei inter-item".

Metoda „test-retest" permite evaluarea *stabilităţii* în timp a unei probe de evaluare psihologică şi constă în aplicarea iniţială a probei pe un număr de subiecţi, reaplicarea aceleiaşi probe după un anumit interval de timp (luni sau ani) şi calcularea gradului de corelaţie („coeficient de constanţă") între scorurile obţinute de subiecţi la cele două evaluări. Putem considera că fidelitatea unei probe psihologice, sub aspectul stabilităţii sale, este foarte bună dacă coeficientul de stabilitate este superior valorii 0,80, pentru un interval de un an între cele două aplicări (Balicco, 1998). Pentru un astfel de instrument, principala sursă de eroare care mai poate influenţa coeficientul final de fidelitate (evaluată prin metoda test-retest) este timpul: învăţarea probei, în cazul unei retestări după o scurtă perioadă de timp, sau, în cazul unei retestări după perioade mari de timp, intervenţia unor factori în viaţa persoanelor evaluate care pot schimba modul de raportare a acestora la itemii probei psihologice administrate.

Evaluarea coeficientului de stabilitate („constanţă") este importantă în special pentru probele care evaluează dimensiuni bazale ale personalităţii, stabile în timp (inteligenţa, introversiunea-extraversiunea, dependenţă-independenţă etc.). Pentru probele care evaluează dimensiuni apropiate de polul atitudinal al personalităţii, evaluarea stabilităţii poate fi relevantă numai dacă se realizează la un interval mic de timp între test şi retest, deoarece aceste dimensiuni (mai degrabă „atitudini" decât „trăsături de personalitate") depind de contextul situaţional în care evoluează subiectul, fiind susceptibile de a înregistra uşoare evoluţii în timp sau chiar schimbări dramatice dacă apar evenimente profesionale marcante (un conflict generat de un tratament inechitabil, şomajul sau pensionarea etc.).

O formă particulară a metodei „test-retest" este *metoda formelor paralele*. Există probe psihologice de evaluare a personalităţii care au formele paralele, construite pentru a permite retestarea unui subiect la un interval foarte mic de timp, fără ca rezultatele să fie influenţate de factorul *învăţare*. Aceste forme paralele – un duplicat al aceluiaşi instrument cu aceleaşi calităţi psihometrice – au un număr similar de itemi, diferiţi ca formulare şi obţinuţi prin proceduri riguroase de construcţie şi validare. Prin aplicarea formelor paralele ne aşteptăm ca scorurile obţinute să fie foarte apropiate, coeficientul de corelaţie obţinut reprezentând o evaluare tot a stabilităţii sau constanţei probei.

Metoda „prin înjumătăţire" permite aprecierea *omogenităţii* unei probe de evaluare psihologică, adică a măsurii în care itemii constituenţi ai probei sunt omogen distribuiţi

şi similari în modul în care evaluează dimensiunea principală. Această tehnică constă în a împărţi itemii unei probe psihologice în două părţi egale (de exemplu, aserţiuni pare – aserţiuni impare) şi în evaluarea intensităţii corelaţiei între scorurile obţinute cu fiecare dintre cele două părţi. Coeficientul de corelaţie obţinut nu reprezintă o estimare directă a coeficientului de omogenitate : acesta trebuie obţinut conform formulei Spearman-Brown ($r_{test} = 2\ r_{12}/[1 + r_{12}]$), în care r_{test} este coeficientul de omogenitate al întregului test, iar r_{12} este valoarea coeficientului de corelaţie dintre scorurile obţinute de fiecare dintre cele două părţi ale chestionarului. În general, este acceptat un coeficient de omogenitate superior valorii 0,70, iar un coeficient de omogenitate între 0,80 şi 0,90 este considerat excelent (Balicco, 1998 ; Walsh şi Betz, 2001).

Metoda „consistenţei inter-item" este o altă variantă de evaluare a fidelităţii. Ea permite aprecierea *consistenţei interne* a unei probe, adică a măsurii în care itemii unei probe psihologice (dacă este unidimensională) sau ai unui factor al probei (dacă proba are mai mulţi factori) măsoară acelaşi lucru, aceeaşi dimensiune psihologică. Există mai multe moduri de a calcula consistenţa inter-item : de exemplu, coeficienţii α *Cronbach* (adecvaţi pentru analiza factorilor ce conţin itemi cu răspunsuri pe scale) şi coeficienţii *Kuder-Richardson-20*, cunoscuţi sub indicativul KR-20 (folosit pentru analiza itemilor cu răspunsuri dihotomice). Formula şi indicele Kuder-Richardson-20 (KR-20) sunt derivate din indicele şi formula α Cronbach, ca o excepţie pentru itemii cu răspuns dihotomic. Din 1951, când a fost publicată pentru prima dată formula de calcul al coeficientului α Cronbach, şi până în prezent nu s-au raportat avantaje sau diferenţe semnificative în precizia de evaluare a consistenţei interne cu cele două formule de calcul, pentru factorii compuşi din itemi cu răspuns dihotomic (Cortina, 1993). Poate acesta este şi motivul pentru care formula şi indicele Kuder-Richardson-20 nu este inclus în analiza statistică SPSS/PAWS. Formula de calcul şi coeficienţii α Cronbach fiind mai restrictivi decât coeficienţii KR-20, pot fi folosiţi fără mari probleme şi în evaluarea consistenţei interne a itemilor cu răspunsuri dihotomice.

Aşa cum am văzut, cele trei metode de verificare a fidelităţii vizează aspecte particulare ale acesteia : stabilitatea evaluării, omogenitatea părţilor unui test, consistenţa inter-item. Aceste metode pot fi folosite cu scopuri diferite, aduc coeficienţi diferiţi, dar intercorelaţi (coeficienţii pot fi uşor discordanţi, dar, de regulă, sunt similari). Se pot înregistra diferenţe mari între metodele care evaluează fidelitatea internă la o singură aplicare (metoda „prin înjumătăţire" şi metoda consistenţei „inter-item") şi cele care verifică fidelitatea prin aplicări diferite în timp (metoda „test-retest"), mai ales dacă avem un instrument standardizat sensibil la variaţiile contextuale şi dacă distanţa dintre cele două evaluări succesive este mare.

Indiferent de metoda utilizată, coeficienţii de fidelitate se calculează pentru fiecare factor în parte, dacă avem un instrument multifactorial, sau pentru întreaga dimensiune, dacă este vorba de un instrument unifactorial. Un coeficient de fidelitate mare (peste 0,70) este relevant numai pentru gruparea de itemi analizată, garantând că acea grupare de itemi este stabilă (constantă în timp), omogenă (itemii sunt similari sau consistenţi ca sens) şi unidimensională (se referă la o singură dimensiune psihologică).

13.2.2. *Validitatea în aprecierea valorii unei probe de evaluare psihologică*

Fidelitatea este o condiţie necesară, dar nu suficientă pentru garantarea valorii unei probe psihologice standardizate. Valoarea unei probe este dată şi de validitatea ei, un test evaluare psihologică fiind valid numai dacă permite realizarea unui diagnostic corect şi a unui pronostic credibil al evoluţiei unei persoane. O probă psihologică care nu este validă, chiar dacă „măsoară" ceva în mod stabil şi consistent (are fidelitate bună), nu este validă până nu demonstrează că acel ceva (de exemplu, „inteligenţa emoţională") este cu adevărat realitatea la care se referă.

Validitatea unei probe psihologice se referă la *măsura în care o probă de evaluare psihologică măsoară caracteristica sau dimensiunea psihologică pe care intenţionează să o măsoare* (Walsh şi Betz, 2001). Dacă fidelitatea se referă la precizia măsurării, validitatea se referă la calitatea măsurării (Havârneanu, 2000). Din acest punct de vedere, trei criterii esenţiale de evaluare a unei probe psihologice : *validitatea de conţinut*, *validitatea de criteriu* şi *validitatea de construct*.

„Validitatea de conţinut" (*content validity*) se referă la cât de bine un eşantion particular de comportamente, surprinse de itemii unei probe psihologice, reflectă universul dimensiunii investigate. Altfel spus, validitatea de conţinut permite aprecierea măsurii în care itemii *vizează conţinutul dimensiunii* pe care dorim să o investigăm şi dacă aceştia sunt suficienţi (ca număr şi diversitate) prin raportare la *aspectele semnificative ale acestei dimensiuni*.

Validitatea de conţinut este verificată, de regulă, de către un grup de experţi (altul decât cel care a formulat itemii) care trebuie să decidă, analizând un număr mare de itemi prezentaţi într-o listă comună, căreia dintre factorii descrişi succint anterior îi corespunde fiecare item/aserţiune. În urma acestor evaluări pot fi eliminate aserţiunile/întrebările care sunt plasate de către experţi diferiţi în categorii diferite (factori diferiţi) şi care, prin aceasta, arată că nu sunt suficient de reprezentativi pentru factorul sau dimensiunea analizată. Astfel, se elimină itemii cu un grad de dispersie mare şi se adaugă alţii, care completează tabloul descrierii dimensiunii vizate şi verifică şi îmbunătăţesc validitatea de conţinut.

O evaluare oarecum similară validităţii de conţinut a unei probe psihologice se face atunci când, în urma analizei factoriale, se identifică factori distincţi, adică concordanţe/patternuri în modul de a răspunde al subiecţilor investigaţi. Pornind de la aceste concordanţe (în acest caz, membrii populaţiei generale fiind consideraţi un fel de experţi în evaluarea aserţiunilor oferite), se analizează şi se reţin itemii grupaţi în fiecare factor. Şi această procedură, mai ales dacă este realizată de un grup de specialişti în cadrul unor evaluări independente, urmate de verificarea în grup a evaluărilor individuale, se referă tot la verificarea şi îmbunătăţirea validităţii de conţinut.

După cum verificarea consistenţei inter-item (α Cronbach) este, de regulă, primul pas în verificarea fidelităţii unei probe psihologice în construcţie, tot astfel, verificarea *validităţii de conţinut* (prin grupul de experţi) este primul pas pentru verificarea validităţii unei astfel de probe.

„Validitatea de criteriu" (*criterion-related validity*) se referă la măsura în care există relaţii strânse şi relevante între valorile factorului/dimensiunii pus/puse în evidenţă de

proba psihologică şi alte variabile, de regulă măsurători ale unor criterii externe sau independente[1]. Aceste criterii pot fi evaluate în viitor pe baza unor studii longitudinale (validitate predictivă) sau simultan cu evaluarea dimensiunilor probei psihologice, în cadrul unor studii transversale (validitate concurentă). Altfel spus, proba psihologică are valoare numai dacă se demonstrează că ea poate fi folosită în predicţia unor comportamente viitoare, cum ar fi performanţa în muncă, absenteismul sau probabilitatea de a claca în condiţii de stres prelungit etc.

După cum am anticipat, putem vorbi de *validitate predictivă* atunci când se poate demonstra că rezultatele obţinute în momentul temporal t_1 cu ajutorul unei probe psihologice pot prezice evoluţia unui grup sau eşantion reprezentativ de persoane în momentul t_2 (de exemplu, după 12 luni) din punctul de vedere al unui criteriu extern probei psihologice analizate (de exemplu performanţa în vânzări după 12 luni de la evaluarea psihologică). Pentru a demonstra *validitatea concurentă* este necesară analiza corelaţiilor dintre scorurile puse în evidenţă de proba psihologică avută în vedere (predictorul) şi alte variabile actuale relevante pentru practică (criteriile). Unii autori definesc *validitatea concurentă* ca validitate probată prin aplicarea unei probe noi (de exemplu, un chestionar construit după modelul Big Five) simultan cu aplicarea altei probe similare consacrate (de exemplu, NEO PI-R), pentru a verifica concordanţa (intensitatea corelaţiei) dintre factorii celor două probe. Aceste analize pot fi considerate şi ca studii de validitate convergentă (descrisă mai jos) deoarece rareori probele puse în relaţie sunt similare. Chiar dacă pornesc de la modele teoretice identice, de cele mai multe ori ele ajung la identificarea unor subfactori similari, dar cu semnificaţii destul de diferite.

„Validitatea de construct" (*construct validity*) merge mai departe decât validitatea de conţinut şi cea de criteriu. De această dată nu se urmăreşte dacă dimensiunea pusă în evidenţă de proba psihologică este cu adevărat „măsurată" de un set de aserţiuni bine alese ca semnificaţie şi completitudine (*validitate de conţinut*) sau dacă se stabilesc legături puternice cu alte criterii relevante (*validitate de criteriu*). Se verifică acum dacă dimensiunea „măsurată" se referă la un concept teoretic solid, deja definit în literatura de specialitate (de exemplu, „motivaţia pentru putere"), sau ca unul încă nedefinit, dar care poate fi pus în evidenţă prin inferenţă cu alte concepte psihologice fundamentate. Verificarea validităţii de conţinut este un demers de lungă durată, care nu poate fi rezolvat de o singură investigaţie, ci presupune o serie de investigaţii concordante care, prin testarea unor ipoteze de cercetare în care este implicată dimensiunea vizată de noi, definesc şi probează empiric convingător ansamblul relaţiilor şi semnificaţiilor dintre conceptul teoretic al dimensiunii şi alte concepte teoretice relevante. În măsura în care aceste relaţii sunt probate şi se află în acord cu alte date certe ale cercetării ştiinţifice, atunci se poate afirma că dimensiunea evaluată şi proba psihologică prin care este pusă în evidenţă sunt valide din punctul de vedere al constructului/conceptului evaluat. Altfel spus, dimensiunea evaluată este reală, este probată şi prin intermediul datelor obţinute de alte probe recunoscute şi se încadrează în modelările teoretice existente.

Există şi alte principii care trebuie respectate şi cărora le corespund metode specifice de testare a validităţii (pentru aprofundare, vezi Walsh şi Betz, 2001).

---

1. Valorile acestor criterii, la rândul lor, trebuie să îndeplinească anumite condiţii : *relevanţa* (să reflecte aspecte esenţiale ale conceptului de criteriu), *fidelitatea* (constanţa în timp a măsurătorilor) şi *absenţa contaminării* (să nu fie afectate de alte variabile parazite) (Havârneanu, 2000).

„Validitatea convergentă" (*convergent validity*) vizează capacitatea probei psihologice de a oferi rezultate concordante cu rezultatele oferite de probe independente similare. Corelaţiile pot fi foarte puternice ($r > 0{,}700$) dacă probele sunt similare (de exemplu două probe construite după modelul Big Five) sau moderate (dacă sunt mai degrabă complementare în evaluarea aceleaşi realităţi). De exemplu, o nouă scală de evaluare a creativităţii sociale trebuie să probeze existenţa unor legături semnificative, nu neapărat foarte înalte, cu alte dimensiuni ale creativităţii : creativitate artistică, tehnică etc.

„Validitatea de diferenţiere" (*discriminant validity*) se referă la capacitatea unei probe psihologice de a stabili relaţii foarte slabe sau nule cu probe independente cu privire la care presupunem că evaluează dimensiuni independente de dimensiunea evaluată de chestionarul nostru (de exemplu, relaţii între „inteligenţă" şi „nevoia de efect", „introversiune-extraversiune", „impulsivitate" etc.).

„Validitatea adăugată" (*incremental validity*) se referă la capacitatea unei probe psihologice de a aduce un plus de precizie (în termeni de fidelitate sau validitate predictivă), comparativ cu chestionarele existente deja pe piaţă. Un nouă probă psihologică este valoroasă doar în măsura în care are calităţi pe care probele deja utilizate nu le au (aşa-numitul „plus-produs" sau „avantaj concurenţial"). Evaluarea acestui parametru se poate face numai prin compararea calităţilor probei realizate de noi cu cele ale celorlalte probe existente pe piaţă.

„Validitatea aparentă" (*face validity*) descrie impresia pe care o face o probă de evaluare psihologică în faţa unui potenţial beneficiar. De exemplu, multe dintre probele psihologice utilizate în evaluarea personalului sunt probe construite pentru a fi utilizate în domeniul clinic (în relaţie cu diferite dezadaptări sau tulburări de natură psihologică), fiind compuse din itemi care se referă la viaţa cotidiană, somn, copilărie, relaţii afective, temeri personale etc. Când se pune problema semnării unui contract de evaluare psihologică în firmă, este legitimă nedumerirea unui manager care realizează că suita de întrebări propusă de fiecare test nu se referă deloc la aspectele profesionale, la motivaţia pentru muncă la relaţiile de conducere, satisfacţie etc. Cel puţin aparent, aceste probe psihologice nu par să evalueze dimensiuni importante pentru viaţa şi activitatea organizaţională, putând induce un sentiment îndoială (deşi ceilalţi parametri de fidelitate şi validitate sunt acceptabili). În acest caz, lipseşte ceea ce numim *validitate aparentă*.

13.2.3. *Utilitatea acestor informaţii pentru psihologul practician*

Aşa cum am mai precizat, verificarea parametrilor de fidelitate şi de validitate şi probarea lor nu este responsabilitatea psihologului practician, ci a celor care elaborează probelor psihologice (specialistul sau organizaţia care construieşte, validează şi optimizează astfel de probe) şi/sau a reprezentatului naţional (de regulă, o firmă privată) care adaptează, etalonează şi comercializează astfel de probe psihologice la nivel naţional. Psihologul practician este dator să verifice calităţile psihometrice ale instrumentelor utilizate studiind manualele şi documentele de promovare a acestora şi să decidă dacă sunt probe psihologice de încredere.

Din păcate, chiar dacă doresc, rareori psihologii practicieni au posibilitatea de a verifica aceşti parametri de fidelitate la probele psihologice pe care le utilizează, mai ales dacă scorarea şi generarea raportului de evaluare este automată. Verificarea acestor parametri este posibilă numai dacă psihologul practician are acces la baza de date completă (cu răspunsurile pe itemi), dacă are un număr suficient de subiecţi evaluaţi cu aceeaşi probă psihologică (valori stabile se obţin începând de la peste 100 de subiecţi) şi cunoaşte procedurile statistice de evaluare şi interpretare a acestor date.

Informaţiile oferite mai sus sunt utile pentru practician din perspectiva verificării calităţii probelor psihologice utilizate. Practicianul trebuie să consulte manualele probei sau articolele de specialitate legate de validarea acesteia. Ele sunt utile şi atunci când psihologul practician are curajul de a construi şi testa scale proprii de evaluare a unor dimensiuni psihologice particulare, relevante pentru categoria profesională pentru care realizează evaluări frecvente şi pentru care nu are acces la probe standardizate recunoscute.

Dincolo de aceste aspecte ce ţin de verificarea validităţii şi fidelităţii unei probe psihologice standardizate, rămân şi alte aspecte de verificat: cât de sensibilă este proba psihologică utilizată la tendinţa de faţadă şi în ce măsură tendinţa celor evaluaţi de a se prezenta într-un mod dezirabil social afectează rezultatele finale obţinute şi precizia cu care facem diferenţieri între subiecţi mai multe detalii despre acest subiect şi despre cum putem controla distorsiunea rezultatelor în evaluarea psihologică (vezi capitolul 14.2, „Controlul tendinţei de faţadă şi al distorsiunii datelor evaluării psihologice").

Putem concluziona că verificarea puterii de predicţie a unui instrument standardizat de evaluare psihologică este ultima probă în demersul de verificare a lui ca instrument de lucru. În calitate de practicieni, suntem interesaţi să identificăm şi să achiziţionăm probe psihologice stabile şi cu o bună validitată predictivă, altfel spus, probe care să ne permită o bună predicţie a evoluţiei în timp, din punct de vedere profesional, a persoanelor selectate sau recomandate pentru angajare în urma examenului de evaluare psihologică.

13.3. Oferta de probe psihologice la nivel naţional

Probele psihologice recomandate pentru evaluarea psihologică sunt cele care respectă criteriile prezentate în capitolul anterior. Pentru că demersul de construire şi validare a acestor probe psihologice cere un efort consistent din partea unor echipe de experţi timp şi cheltuieli considerabile, este normal ca aceste probe psihologice să fie apoi comercializate, dreptul de a utilizare a lor fiind acordat contra cost. În plus, asigurarea serviciilor de suport pentru administrarea acestor probe şi plata licenţei de utilizare pentru instrumentele recunoscute la nivel internaţional adaptate, etalonate şi comercializate în România presupun cheltuieli suplimentare ce trebuie acoperite prin preţul de comercializare a acestor probe.

Există şi instrumente care circulă „liber" între psihologi, dar cele mai multe dintre aceste probe sunt: a) fie versiuni piratate ale unor instrumente comercializate (deseori incomplete sau cu etaloane greşite); b) fie probe psihologice utile numai pentru activităţi de cercetare (aplicabile doar în situaţiile în care persoanele evaluate sunt total dezinteresate şi sincere), fie probe „încropite", fără nici o valoare aplicativă (construite de amatori

fără a asigura nici unul dintre criteriile de validitate prezentate în capitolul precedent). Dacă luăm în discuţie şi aspectul legal (încălcarea dreptului de copyright şi consecinţele ce pot decurge de aici), se recomandă evaluarea psihologică cu ajutorul unor probe recunoscute, comercializate de către dezvoltatorii recunoscuţi la nivel naţional şi acreditate de Colegiul Psihologilor din România.

Un psiholog practician poate obţine informaţii relevante privind piaţa probelor psihologice din România consultând două categorii de surse : site-urile dezvoltatorilor de probe psihologice din România şi site-ul Colegiului Psihologilor din România.

13.3.1. *Informații oferite de dezvoltatori de probe psihologice acreditate*

Informaţii relevante despre probele psihologice standardizate de pe piaţa românească, inclusiv cele referitoare la dimensiunile evaluate, caracteristicele psihometrice sau costurile de administrare, se pot găsi pe site-urile principalilor dezvoltatori de probe psihologice din România.

Pentru a evita o prezentare subiectivă a acestora, care să ignore informaţii-cheie sau să ofere date incomplete, am preferat să solicit o astfel de descriere, în cel mult 3000 de caractere, de la fiecare dintre dezvoltatorii de probe psihologice din România. Am trimis solicitări similare pe adresele de e-mail active de pe site-urile la *Cognitrom, TestCentral, Psiho Proiect, Profiles International, Romanian Psychological Testing Service* şi *RQplus*. Tot în această ordine (alfabetică) vom prezenta în continuare şi materialele de prezentare trimise de reprezentaţii acestor dezvoltatori.

13.3.1.1. Cognitrom[1]

SC Cognitrom SRL, Piaţa 14 Iulie, nr. 18, Cluj-Napoca, tel. : +40264581499 ; 0749122603 ; 0752083501 ; e-mail : office@cognitrom.ro, contact@cognitrom.ro ; www.cognitrom.ro

Cognitrom este o unitate de cercetare-dezvoltare interdisciplinară care oferă produse şi servicii bazate pe cunoştinţe avansate de psihologie şi de tehnologie a informaţiei. Scopul principal al cercetărilor noastre este optimizarea practicilor psihologice prin utilizarea tehnologiei informaţiei. Orientarea către client, precum şi păstrarea unor standarde înalte de calitate ale produselor şi serviciilor oferite ne-a permis să obţinem în luna mai 2010 certificările sistemelor de management al calităţii ISO 9001 : 2008 şi de management

1. Acest material de prezentare a fost realizat şi avizat de SC Cognitrom SRL.

al securităţii informaţiei ISO 27001 : 2005. Acestea au fost acordate de către compania URS România în urma auditului de certificare.

În domeniul evaluării psihologice, Cognitrom oferă o diversitate de produse.

Cognitrom Assessment System^{++} – platformă profesională pentru evaluarea psihologică a adulţilor şi selecţia de personal. CAS^{++} este un hipermarket de teste validate, adaptate şi etalonate pe populaţia din România, care cuprinde :

- 25 de teste pentru măsurarea aptitudinilor cognitive ;
- şase teste pentru evaluarea personalităţii : chestionarul de personalitate Zuckerman-Kuhlman (ZKPQ), chestionarul de personalitate FFPI (permite evaluarea la 360°), chestionarul schemelor cognitive young, chestionarul de evaluare a autonomiei personale, chestionarul de evaluare a stilului explicativ, chestionarul de personalitate CP5F ;
- un chestionar pentru evaluarea intereselor ocupaţionale – chestionarul de evaluare a intereselor (CEI) ;
- nouă chestionare de evaluare a emoţiilor şi a comportamentelor : inventarul tulburărilor de comportament alimentar – 3 (EDI-3), chestionarul de screening şi diagnostric psihiatric (PDSQ), chestionarul de coping cognitiv-emoţional (CERQ), scala de abordare strategică a copingului (SACS), scalele EMAS pentru evaluarea multidimensională a anxietăţii, chestionarul profilului distresului emoţional (PDE), scala atitudinilor disfuncţionale (DAS), scala de acceptare necondiţionată a propriei persoane (USA), scala de atitudini şi convingeri (ABS-II) ;
- teste de cunoştinţe (modul de construcţie a testelor de cunoştinţe).

Alte produse Cognitrom :

– platformă pentru evaluarea dezvoltării (3-6/7 ani). PED^{a} este un sistem computerizat de evaluare *multi-method & multi-observant*, adică acelaşi proces psihologic este evaluat prin mai multe metode, de către mai mulţi observatori (educator, părinte, psiholog). Conţine 49 de scale/teste, etalonate şi validate pe populaţia din România, care evaluează toate competenţele copilului : cognitive, emoţionale, sociale, de temperament, de autonomie şi nivelul pregătirii pentru şcoală (*school readiness*) ;

– platformă pentru evaluarea dezvoltării neuropsihologice a copiilor (3-12 ani) ;

– scalele Endler de evaluare multidimensională a anxietăţii. Scalele EMAS reprezintă un set de cinci instrumente utile care evaluează anxietatea ca stare (scala EMAS-S), anxietatea ca trăsătură (scalele EMAS-T şi SAS-T) şi percepţia de către individ a ameninţării într-o anumită situaţie (scalele EMAS-P şi SAS-P) ;

– chestionar de *screening* şi diagnostic psihiatric. PDSQ permite autoevaluarea simptomelor specifice mai multor tulburări de pe Axa I, conform DSM-IV, şi realizarea diagnosticului diferenţial, în orice context clinic sau de cercetare. Chestionarul are 125 de itemi şi atrage atenţia asupra domeniilor problematice, iar ghidurile de interviu permit evaluarea problemelor la un nivel mai profund, în mod sistematic şi riguros.

– chestionar de evaluare a copingului cognitiv-emoţional. CERQ este un chestionar multidimensional, construit pentru a identifica strategiile de coping cognitiv pe care o anumită persoană le foloseşte după ce a trăit anumite evenimente sau situaţii negative.

– scala de abordare strategică a copingului. SACS este un chestionar multidimensional, elaborat în scopul identificării strategiilor de coping comportamental în context social, pe care o persoană le foloseşte după ce a trăit anumite evenimente sau situaţii negative ;

– chestionar de evaluare a copiilor (3-7 ani). ECI-4 este un instrument de *screening* care evaluează cele mai prevalente tulburări psihiatrice manifestate de către copiii cu vârste cuprinse între 3 şi 7 ani ;

– chestionar de evaluare a strategiilor de învăţare (8-12 ani şi 13-18 ani). SMALSI este un chestionar (de autoevaluare) conceput pentru a evalua 10 constructe principale asociate cu motivaţia şcolară şi cu strategiile de învăţare ; şapte dintre acestea se axează pe punctele tari ale elevului, iar trei vizează punctele slabe ;

– inventar al tulburărilor de comportament alimentar. EDI-3 este un instrument de autoevaluare a trăsăturilor psihologice şi a simptomelor relevante din punct de vedere clinic pentru dezvoltarea şi menţinerea tulburărilor de comportament alimentar ;

– scale de depresie, anxietate şi stres. DASS este un set de trei scale de autoevaluare, construit pentru a evalua stările emoţionale negative ale depresiei, ale anxietăţii şi ale stresului.

Cognitrom a realizat, printr-o finanţare din partea Băncii Mondiale, 350 de profile ocupaţionale livrate MMSF, iar alte 700 de profile ocupaţionale au fost elaborate în baza unui proiect finanţat de Fondul Structural European.

13.3.1.2. TestCentral[1]

TestCentral Bucharest : D&D/OS România/Profex Editions, tel./fax : +40212304599 ; 0722698175 ; e-mail : supportÂtestcentral.ro ; www.testcentral.ro

TestCentral este un consorţiu de editori de teste, adică de companii specializate în adaptarea, etalonarea, publicarea şi distribuţia de instrumente psihometrice. Serviciile sale sunt utilizate de peste 3.000 de psihologi şi de peste 2.000 de organizaţii. Astfel,

1. Acest material de prezentare a fost realizat şi avizat de TestCentral.

compania deţine în prezent un procent de 90% dintre instrumentele psihometrice disponibile pe piaţa românească, fiind cel mai mare editor de teste.

De peste zece ani, asigură utilizarea celor mai bune practici în testarea şi evaluarea psihologică pe teritoriul ţării noastre. Obiectivul său fundamental este de a proteja, creşte şi promova instrumentele importante pentru psihologie. Astfel, în selectarea instrumentelor standardizate în România, echipa TestCentral ia în considerare calităţile care le validează ca acte majore de creaţie. Întotdeauna, testele oferite de TestCentral se bucură de recunoaşterea largă a comunităţii psihologice internaţionale; de cele mai multe ori, sunt recunoscute drept *golden standard*s în domeniile lor.

Instrumente ca *Revised NEO Personality Inventor*y (NEO PI-R), *California Psychological Inventor*y (CPI 260, 434), *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), *Millon Clinical Multiaxial Inventory – III* (MCMI-III), *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI) demonstrează dedicarea şi loialitatea companiei faţă de calitate şi inovaţie. Testele publicate de TestCentral sunt apreciate de psihologi care le consideră de cea mai bună calitate, iar majoritatea specialiştilor le consideră chiar standarde autohtone în domeniul evaluării psihologice organizaţionale, clinice şi educaţionale.

Utilizatorii de test apreciază în mod special:

- caracterul complet al datelor tehnice şi interpretative oferite de manuale;
- grija pentru selecţia unor instrumente ai căror autori sunt recunoscuţi la nivel internaţional pentru contribuţia lor ştiinţifică;
- transparenţa legată de procesul etalonării la nivel naţional a testelor: alegerea unor eşantioane reprezentative statistic şi echilibrate din punctul de vedere al genului, vârstei, gradului de şcolarizare, zonei geografice, mediului de proveniență al participanţilor,
- încrederea pe care o pot acorda valorilor proprietăţilor psihometrice ale testelor: sunt calculate minuţios statisticile descriptive, sunt rulate analizele specifice şi sunt oferite date extensive privind fidelitatea şi validitatea testelor.

Recomandările oferite de TestCentral în domeniul psihologiei muncii şi industrial-organizaţională sunt redate rezumativ mai jos, fără a avea pretenţia de trata exhaustiv volumul de teste disponibil:

- pentru evaluarea personalităţii, cel mai utilizat inventar amplu este NEO PI-R, urmat îndeaproape cel mai puternic *broadband*, CPI 260. Pentru alegerea profesioniştilor din zona psihologiei muncii este utilizat, inventarul multifazic FPI (*Freiburger Persönlichkeitsinventar*), care permite detectarea unor dimensiuni adecvate ariei de lucru;
- inteligenţa emoţională este abordată din perspectivă multifactorială cu ajutorul EQ-i, în vreme ce MSCEIT surprinde inteligenţa emoţională ca aptitudine, în tradiţia clasică a testării inteligenţei;
- rapoartele extinse NEO PI-R LD şi EQ-i LD, care rezultă din administrarea testelor omonime, oferă rapoarte extinse şi foarte apreciate cu privire la aptitudinile de leadership;
- reconversia profesională este un subiect foarte actual, iar psihologii integrează întotdeauna în practica lor stabilirea obiectivă a intereselor vocaţionale prin intermediul celebrelor *Holland Self-Directed Search* (SDS) sau *Jackson Vocational Interest Survey* (JVIS);

- pentru o utilitate maximă în recrutare, *General Ability Measure for Adults* (GAMA) (cel mai performant *screener* al aptitudinilor cognitive), oferă rezultate precise în timp record.

Cu ajutorul acestor complexe metode de evaluare, practicianul obţine certitudinea că alegerea sa este validată ştiinţific şi că, pe termen lung, poate fi încrezător în decizia luată.

13.3.1.3. Psiho Proiect[1]

Psiho Proiect, Calea Dorobanţilor 3B, etaj IV, RO-300134/Timişoara, tel. : +40722510471 ; e-mail : office@psihoproiect.ro ; www.psihoproiect.ro

Psiho Proiect SRL îşi propune să ofere specialiştilor o serie de probe psihologice competitive din perspectiva raportului cost-beneficiu şi a calităţilor psihometrice. Scopul urmărit de Psiho Proiect este de a oferi consultanţă în cercetarea socială şi resursele umane, adresându-se organizaţiilor şi instituţiilor care cred în ideea că oamenii sunt cea mai valoroasă resursă. Obiectivul principal este de a produce (nu doar de a adapta) un instrumentar psihologic de calitate, cu accent pe surprinderea unor aspecte psihologice din zona normalităţii, relevante la nivel descriptiv (personalitate, inteligenţă, alte abilităţi cognitive specifice – atenţie concentrată, atenţie distributivă).

În prezent, în cadrul Psiho Proiect sunt comercializate patru probe psihologice :

- inventarul de personalitate DECAS ;
- proba de atenţie concentrată Flanker AC ;
- proba de atenţie distributivă Flanker AD ;
- proba PON de măsurare a vitezei mentale (de procesare a stimulilor perceptivi).

Inventarul de personalitate DECAS măsoară cele cinci dimensiuni fundamentale ale personalităţii : *deschiderea*, *extraversiunea*, *conştiinciozitatea*, *agreabilitatea* şi *stabilitatea emoţională*. Spre deosebire de alte instrumente de investigare a personalităţii, DECAS are doar 95 de întrebări standard (care intră în calculul scorurilor finale) cu răspunsuri de tip „adevărat/fals", ce necesită 10-12 minute pentru a fi completat.

1. Acest material de prezentare a fost realizat şi avizat de Psiho Proiect SRL.

Verificarea validităţii răspunsurilor se face folosind trei scale de control :

- *scala de dezirabilitate socială* (SD) – măsura în care indivizii se prezintă într-o imagine falsă, „cosmetizată" ;
- *scala de răspunsuri random* (RD) – măsura în care indivizii completează la întâmplare sau în mod eronat itemii testului ;
- *scala de răspunsuri aprobatoare* (AP) – măsura în care indivizii răspund la cele mai multe întrebări încercuind varianta „adevărat", indiferent de conţinutul itemului.

Aplicaţia online DECAS oferă oricărui utilizator posibilitatea de a alege, în funcţie de contextul evaluării, între trei tipuri de rapoarte :

- *economic* (1 credit, 4 pagini), destinat situaţiilor în care suntem interesaţi de o caracterizare sumară a persoanei testate ;
- *standard* (2 credite, 15 pagini), destinat situaţiilor în care dorim o caracterizare psihologică detaliată a persoanei testate ;
- *business* (5 credite, 19 pagini), conţine în plus faţă de informaţia cuprinsă în raportul standard o evaluare a 16 competenţe profesionale transversale (de exemplu, munca în echipă), un index de compatibilitate cu postul (pentru situaţii de selecţie) şi o serie de recomandări utile pentru specialistul în resurse umane.

Spre deosebire de celelalte instrumente concurente existente pe piaţă, aplicaţia online DECAS permite utilizatorilor să genereze rapoarte utilizând fie un etalon propriu, fie un etalon naţional reprezentativ pentru populaţia României. De asemenea, în condiţiile în care scorurile SD indică tendinţa persoanei testate de a se prezenta într-un mod distorsionat favorabil, se poate genera un raport pe baza unui etalon ajustat, un etalon special de tip *fake good*.

Costul de achiziţionare şi de utilizare cu licenţă a probei DECAS permite oricărui psiholog să desfăşoare o activitate profesională profitabilă, tarifele pornind de la 2 lei/ evaluare pentru rapoartele de tip economic generate în regim de abonament.

Probele Flanker AC, Flanker AD şi PON au fost realizate pentru a acoperi o necesitate în oferta de servicii de evaluare psihologică, pe primul loc între aspectele psihologice investigate în cadrul cabinetelor de psihologia muncii şi transporturilor regăsindu-se două dintre calităţile atenţiei : concentrarea şi distributivitatea.

Proba Flanker AC a fost dezvoltată pentru a surprinde nivelul atenţiei concentrate, în timp ce *Proba Flanker AD* este o premieră în România, actualmente fiind singura probă ce măsoară atenţia distributivă, respectând cerinţele exprimate în psihologia cognitivă prin paradigma *dual tasks*. Pe lângă evidenţierea calităţilor atenţiei, de mare interes pentru specialişti este faptul de a decela, într-un interval scurt de timp, nivelul vitezei mentale de procesare a informaţiei perceptive, ca o componentă a inteligenţei generale. Numeroase studii au dovedit că viteza mentală este un bun predictor al succesului profesional, în special în profesii fără încărcătură cognitivă ridicată, dar în care viteza de lucru este un element important al productivităţii muncii. *Proba PON* măsoară nivelul vitezei mentale de procesare a stimulilor perceptivi.

Principalele avantajele competitive ale probelor Flanker AC, Flanker AD şi PON se referă la :

- *scurtarea timpului de examinare* (timpul total de aplicare pentru evaluarea ambelor calităţi ale atenţiei, concentrarea şi distributivitatea, este sub 10 minute) ;
- *verificarea validităţii răspunsurilor* (prin aplicarea în tandem a probelor *Flanker AC* şi *Flanker AD* pot fi identificate cazurile invalide) ;
- *posibilitatea de a genera un raport şi de a reduce timpul de scorare* (aplicaţia online pentru probele *Flanker AC*, *Flanker AD* şi *PON* facilitează interpretarea rapidă a rezultatelor) ;
- *caracteristici psihometrice deosebit de ridicate* (toate cele trei probe au indicatori de fidelitate deosebit de ridicaţi, consistenţa internă fiind peste 0,95 pentru fiecare dintre cele trei probe) ;
- *preţul competitiv* (costul de achiziţionare şi de utilizare pe viaţă a celor trei probe este de doar 750 de lei, în condiţiile unui număr nelimitat de aplicări în scris. În preţul licenţei de 750 de lei este inclusă şi o perioadă de şase luni în care utilizatorul poate apela gratuit la serviciul electronic de scorare şi generare de rapoarte).

Cele trei probe pot fi utilizate în toate ariile majore ale psihologiei aplicate, precum *sfera psihologiei muncii şi a transporturilor*, *sfera securităţii naţionale* sau *sfera psihologiei clinice/domeniul educaţional*.

13.3.1.4. Profiles International[1]

Profiles International Romania, Bucureşti, Strada Sevastopol 17C ; Braşov, Strada Mirăslau 35 ; tel. : 0372730815, 0268426336 ; fax : 0268422907 ; e-mail : contact@profilesinternational.ro ; www.ProfilesInternational.ro, www.via-consiliere.ro

Profiles International este lider mondial în domeniul evaluarilor online, cu o prezenţă în peste 140 de ţări. Profiles International România este una dintre cele mai bune reprezentanţe internaţionale, în 10 ani de activitate reuşind să câştige de trei ori (2003, 2006, 2011), prin reprezentantul său dr. psih. Doru Dima, titlul de National Director of the Year, datorită numărului foarte mare de evaluări. În cei 10 ani de activitate, Profiles International România a realizat, printre altele, peste 200.000 de evaluări în vederea identificării persoanei potrivite pentru postul potrivit.

Profiles International dezvoltă evaluări de personal şi soluţii de managementul talentelor pentru a creşte performanţa angajaţilor şi a managerilor acestora, precum şi pentru creşterea

1. Acest material de prezentare a fost realizat şi avizat de Profiles International Romania.

productivităţii forţei de muncă. Soluţiile Profiles International ajută clienţii să câştige un important avantaj competitiv, datorită înţelegerii firii umane până în cele mai profunde zone. Aceasta presupune înţelegerea modului în care gândesc angajaţii, a tendinţelor naturale, a comportamentelor şi preferinţelor, a atitudinilor-cheie specifice locului de muncă.

Profiles International utilizează cea mai înaltă tehnologie atât în privinţa tehnicii IT, cât şi în cea a uşurinţei în utilizare şi este orientată în a-i ajuta pe clienţii săi să fie performanţi. Evaluările Profiles îşi au rădăcinile în ştiinţele comportamentale şi sunt validate continuu de echipa Profiles, constituită din doctori în psihologie şi psihometrică. Evaluarile Profiles oferă o analiză profundă, obiectivă, comprehensivă şi validă cu privire la angajaţi, precum şi sugestii referitoare la modalitatea de dezvoltare şi training a acestora. Aceasta include :

- cum gândesc angajaţii :
  - cât de repede asimilează şi pun în aplicare cunoştinţele ;
  - abilităţi verbale şi numerice, raţionamente verbale şi numerice ;
- tendinţele naturale, comportamentele şi preferinţele :
  - nivel de energie, asertivitate, atitudine, independenţă, serviabilitate, sociabilitate, conformare, judecată obiectivă, hotărâre ;
  - productivitatea, calitatea muncii, lucrul în echipă, soluţionarea problemelor, iniţiativă, adaptabilitate la schimbare ;
  - motivare şi energii motivaţionale ;
  - răspunsul la stres, frustrare şi conflicte ;
  - orientarea spre client, încredere, tact, empatie, conştinciozitate, flexibilitate ;
  - orientarea spre vânzare, competitivitate, persistenţă, abilitatea de a dezvolta şi menţine relaţile profesionale, preferinţa privind recompensele şi recunoaşterea ;
- cum interacţionează cu ceilalţi, atât cu echipa, cât şi cu şeful direct :
  - controlul, sociabilitatea, răbdarea, persistenţa, precizia, ambiţia, deschiderea, gândirea pozitivă, orientarea analitică, orientarea spre rezultate, expresivitatea, spiritul de echipă, orientarea spre calitate ;
  - punctele tari şi slabe ale echipei, modalităţi de îmbunătăţire ;
  - compatibilitatea cu şeful direct şi sugestii de îmbunătăţire a colaborării cu acesta.
- consiliere şcolară şi profesională :
  - ajută în alegerea carierei precum şi în orientarea şi reorientarea profesională – www.via-consiliere.ro.

Profiles International oferă informaţii pentru creşterea performanţei, atât a managerilor, cât şi a altor categorii de angajaţi, în vederea creşterii productivităţii prin :

- selectatarea oamenilor cei mai potriviţi să reuşească într-un anumit post dintr-o organizaţie :
  - Profiles International sprijină organizaţia să replice succesul prin definirea caracteristicilor oamenilor de succes într-un rol profesional, precum şi folosirea acestora ca model în evaluarea şi selecţia potenţialilor candidaţi ;
  - conform *Harvard Business Review*, această abordare a „compatibilităţii cu postul” anticipează cu mai multă acurateţe succesul profesional comparativ cu oricare dintre factorii general acceptaţi, cum ar fi educaţia, experienţa sau trainingul ;

- îmbunătăţirea comunicării şi dezvoltarea relaţiilor dintre angajaţi şi manageri :
  - evaluarile Profiles International oferă rapoarte specializate pentru interviuri, selecţie, coaching şi planificarea carierei ;
- îmbunătăţirea performanţei echipei şi a climatului muncii :
  - instrumentele de analiza echipei şi analiza de compatibilitate manager-subordonat ajută liderul să obţină performanţă superioară de la fiecare membru al echipei şi să îi îndrume spre atingerea obiectivelor comune prin înţelegerea punctelor tari, punctelor slabe şi echilibrului echipei ;
- maximizarea contribuţiei fiecărui angajat în cadrul organizaţiei :
  - ajută la creşterea productivităţii, scăderea stresului şi conflictelor şi are un impact pozitiv asupra angajaţilor cu productivitate scăzută ;
- reducerea fluctuaţiei de personal şi absenteismului :
  - deciziile mai bune de angajare echivalează cu o productivitate mai ridicată şi mai puţine perturbări. A angaja persoana potrivită la locul potrivit duce la creşterea eficienţei organizaţiei şi a satisfacţiei angajaţilor la toate nivelurile ;
- reducerea costurilor generate de furturi :
  - atitudinea faţă de etica muncii şi fidelitatea faţă de organizaţie, abuzul de substanţe nu se regăsesc în CV-ul persoanei sau în referinţe. Profiles International oferă rapoarte care ajută la diminuarea incertitudinilor, costurilor şi fluctuaţiei de personal ;
- investiţii mai eficiente în training şi dezvoltare :
  - toate soluţiile Profiles International se adresează îmbunătăţirii obiectivelor specifice de performanţă ale organizaţiei prin furnizarea de rapoarte de selecţie, dezvoltare, training, promovare, management şi gestiune a carierei ;
- evaluări validate ştiinţific :
  - studiile de validare ale instrumentelor Profiles International sunt peste standardele create de *The Association of Test Publishers* ;
  - toate instrumentele Profiles International sunt validate în limba locală ;
  - instrumentele Profiles International sunt daptate la nevoile fiecărei organizaţii (prin elaborarea modelelor de performanţă pentru fiecare post în parte).

13.3.1.5. Romanian Psychological Testing Service[1]

SC RTS Romanian Psychological Testing Services SRL, Str. Uzinei Electrice, nr. 15, ap. 15, et. II, 400378, Cluj-Napoca ; tel. : +40746684376 ; fax : +40264582276 ; e-mail : info@rtscluj.ro ; www.rtscluj.ro

1. Acest material de prezentare a fost realizat şi avizat de SC RTS Romanian Psychological Testing Services SRL.

SC RTS Romanian Psychological Testing Services SRL este o companie înfiinţată în anul 2003 şi îşi propune traducerea, adaptarea şi distribuirea pe piaţa românească a unor instrumente de evaluare psihologică recunoscute pe plan internaţional. Testele, chestionarele, cărţile şi materialele educaţionale sunt publicate de Editura RTS.

Standardele internaţionale din domeniul testării şi evaluării psihologice cer ca testele, chestionarele sau alte instrumente de evaluare psihologică să fie adaptate culturii în care sunt utilizate. Misiunea noastră este de a oferi practicienilor şi cercetătorilor din România instrumente valoroase în activitatea lor profesională şi de cercetare.

Compania publică teste psihologice şi instrumente de evaluare a abilităţilor cognitive, instrumente adresate evaluării şi psihodiagnosticului clinic.

În scopul evaluării abilităţilor cognitive, aveţi la dispoziţie Matricile Progresive Raven (SPM) cu variantele *Standard* şi *Avansat*. Varianta are trei forme : *Clasic*, *Paralel* şi *Plus* (este cea mai nouă formă a testului şi are o putere de discriminare mai bună în cazul persoanelor care au un nivel crescut de abilitate). Forma *Paralel* corespunde formei *Clasic* atât în ceea ce priveşte corespondenţa item-item, cât şi pe ansamblu. Atât forma *Clasic*, cât şi cea *Paralel* ale testului SPM oferă în momentul de faţă o discriminare excelentă între adulţii mai puţin dotaţi intelectual. Testul SPM Plus oferă o discriminare mai bună în cadrul segmentului constituit din adulţii din ziua de astăzi, mai bine dotaţi intelectual. Testul Matrici Progresive Avansate este un instrument de studiu al nivelului înalt de abilitate educativă şi este destinat să evalueze inteligenţa fluidă la persoanele cu nivel ridicat al acesteia (primii 10% din populaţie). Deoarece are o tradiţie de peste 70 de ani în utilizarea în domeniul evaluării cognitive şi proprietăţi psihometrice foarte bune, dar şi datorită faptului că poate fi adminstrat atât individual, cât şi în grup, Testul Matrici Progresive Raven constituie un instrumen extrem de util adresat atât practicienilor, cât şi cercetătorilor.

Pentru evaluarea atenţiei concentrate este disponibil Testul d2. Acesta este o masură concisă a atenţei selective şi a capacităţii de concentrare relaţionate cu stimularea vizuală. Testul d2 a fost dezvoltat iniţial ca instrument de evaluare a capacităţii de a şofa. Atenţia, concentrarea şi viteza perceptivă par să fiee variabilele esenţiale care discriminează între şoferii „buni" şi cei „slabi", testul fiind extrem de util în a releva performanţa la trei niveluri : 1) viteza sau cantitatea, adică numărul de stimuli prelucraţi într-o anumită unitate de timp ; 2) calitatea performanţei, adică nivelul de precizie şi exactitatea prelucrării, care sunt invers corelate cu procentul erorilor ; 3) relaţia dintre viteză şi precizia performanţei care permite observarea unor elemente aparte ale comportamentului de lucru, ca, de exemplu, agitaţia iniţială, constantă şi instabilitatea, eficienţa inhibiţiei, oboseala etc. Este un instrument nonverbal care poate fi administrat individual sau în grup în doar opt minute, incluzând timpul necesar instructiunilor. Testul d2 poate fi utilizat în orice situaţie în care orientarea şi selectivitatea atenţiei sunt relevante.

În scopul evaluării problemelor clinice relevante la locul de muncă, Romanian Psychological Testing Services oferă şi o gamă de instrumente de evaluare clinică : sistemul de evaluare clinică, inventarul de depresie Beck (BDI-II), respectiv interviurile clinice SCID I şi SCID II.

13.3.1.6. RQPlus

Bucureşti, Str. Ştirbei Vodă, nr. 71, ap. 7, Sector 1, tel./fax : 0213156454, tel. : 0744631190 ; 0723165470 ; e-mail : contact@psiho.ro ; www.psiho.ro

Societatea RQPlus Bucureşti şi-a propus atingerea următoarelor scopuri :

- modernizarea procesului de investigaţie psihologică în domeniul transporturilor şi muncii ;
- dezvoltarea de teste psihologice destinate, pe de o parte, determinării potenţialului aptitudinal în vederea orientării şi selecţiei profesionale, iar pe de alta, determinării nivelului de dezvoltare a abilităţilor psihomotorii implicate în obţinerea succesului profesional în activităţi cu grad crescut de risc şi periculozitate ;
- conceperea unui program complex şi complet de investigaţie psihologică sub forma unui sistem care să cuprindă :
  - teste psihologice cu grade diferite de dificultate, care să ofere posibilitatea alcătuirii operative a unei baterii de teste psihologice în raport de scopul şi motivul examenului psihologic (angajare, menţinere funcţie, expertiză a capacităţii de muncă, selecţie sau orientare spre anumite tipuri de activitate profesională) ;
  - un program de prelucrare statistică şi de prezentare operativă a rezultatelor obţinute de fiecare subiect ;
  - o bancă de date ;
  - un program specializat de etalonare ;
  - o egalitate pentru toate grupurile culturale din care este constituită populaţia-ţintă : prezentare orală a instructajului, itemi cu conţinut imagistic, modalităţi accesibile de emitere a răspunsului motor (pe accesorii specializate : manete, ansamblu pedalier, pupitre).

În faza preliminară construirii testelor, pornind de la informaţiile obţinute indirect (studiile de specialitate) şi direct prin diferite metode (analiza activităţii, observaţia asupra comportamentului în situaţii reale şi intervievarea persoanelor implicate în aceste situaţii), au fost precizate caracteristicile definitorii ale majorităţii activităţilor acţionale – complexitate, dinamicitate, imprevizibilitate, varietate de situaţii şi de ritmuri de acţiune – şi nuanţate problemele de ordin psihologic derivate din aceste caracteristici :

- acordarea dinamicii neuro-psihice la dinamica câmpului informaţional ;
- selecţia şi procesarea de informaţie după regula „corect şi în timp util" în condiţii de : suprasolicitare a analizatorilor, solicitare simultană de mai mulţi analizatori, limitare a câmpului de percepţie, suprapunere de factori perturbatori externi şi interni ;
- operarea cu scheme perceptive şi cognitive adaptate la specificul câmpului informaţional ;
- conectarea atenţională (activare a stării de vigilenţă şi a atenţiei specifice cu toate atributele ei la nivel optimal) ;
- conectarea cognitiv-motorie la caracteristicile şi solicitările câmpului acţional pe bază de modele informaţionale orientative ;
- calibrarea afectivă, motivaţional-volitivă cu solicitările câmpului acţional ;
- elaborarea promptă de „modele operative" în raport cu elementele concrete ale câmpului acţional.

Ca urmare, având în vedere că obiectivul principal constă în realizarea unor instrumente care să ofere posibilitatea determinării capacităţii de adaptare psihologică la solicitările unei activităţi concrete, s-a considerat necesar ca fiecare test să fie conceput astfel încât prin conţinutul itemilor, modul lor de prezentare şi prin modalităţile stabilite de emitere a răspunsului, să solicite mecanisme şi însuşiri psihice similare cu cele implicate în rezolvarea problemelor cu care se confruntă un individ în condiţii concrete de desfăşurare a unei activităţi.

Conform acestui principiu, au fost construite teste care îşi propun să vizeze : abilităţi prosexice, abilităţi perceptive, abilităţi mnezice (au fost vizate în special memoria imagistică şi cea procedurală), abilităţi motorii şi abilităţi reglatorii, manifestate în condiţii cu o anumită specificitate : ritmuri diferite de acţiune (ritm impus şi ritm liber), suprasolicitare prin alternarea sau creşterea progresivă a gradului de dificultate a itemilor, schimbare imprevizibilă de situaţii, apariţie de factori perturbatori. Societatea RQPlus Bucureşti a creat două sisteme de examinare psihologică :

- PSI-RUTEVA pentru psihologia transporturilor ;
- PSI-SELTEVA pentru psihologia muncii, siguranţă naţională, selecţie şi orientare profesională.

PSI-RUTEVA este un sistem informatizat de testare şi evaluare psihologică specializat pe domeniul transporturilor rutiere. Sistemul oferă posibilitatea organizării rapide de baterii de probe care să vizeze direcţionat anumite capacităţi aptitudinal-atitudinale, în funcţie de scopul examinării (selecţie sau orientare pe anumite tipuri de transporturi). Probele psihologice au fost construite după principiul similitudinii, prin crearea de imagini şi situaţii caracteristice activităţii de conducerea automobilelor.

Fiecare probă este concepută sub formă de model dinamic alcătuit din itemi a căror rezolvare solicită funcţii şi procese senzorial-cognitive, mişcări şi operaţii motorii implicate şi în activitatea de conducerea automobilelor ; s-au creat situaţii problematice care să inducă stări psihologice – încărcătură emoţională, oboseală nervoasă, anxietate, frustrare – apropiate celor create de situaţiile concrete cu care se confruntă un conducator auto ; s-a pus accent pe factorii perturbatori care influenţează în mod direct şi permanent comportamentul unui conducător auto : alternare de stimuli-semnal, apariţie imprevizibilă de semnale, alternare de luminozitate, ritm de acţiune impus.

Dinamismul şi dificultatea sarcinii fiecărei probe creează condiţiile necesare relevării modului specific al individului de a desfăşura o activitate ; ca urmare, se obţin informaţii privind echilibrul emoţional şi temperamental, tipul de reactivitate constituţional, comportamentul decizional, atitudinea faţă de risc, gradul de autocontrol. Pentru nuanţarea caracteristicilor comportamentului individual a fost introdus în sistem un chestionar de stres. Fiecare probă oferă atât informaţie detaliată sub formă de valori brute, pe baza căreia se pot clarifica nuanţat cauzele psihologice care au dus la un anumit randament, cât şi informaţie prelucrată sub formă de indici şi coeficienţi, care oferă posibilitatea de a interpreta datele corelativ-sintetic. Valorile corelate sunt transformate în note standard şi raportate la un etalon valoric alcătuit din cinci clase normalizate. În urma acestui proces, se obţine, la finalul examinării psihologice, un profil psihologic grafic ce reflectă nivelul de eficienţă operativă şi rezolutivă atins de persoana examinată.

PSI-SELTEVA este un sistem informatizat de testare şi evaluare psihologică în domeniul psihologiei muncii, siguranţei naţionale, selecţiei şi orientării şcolare şi profesionale. Sistemul este alcătuit din probe psihologice elaborate special atât pentru activitatea de selecţie şi orientare spre anumite profesii şi locuri de muncă, cât şi pentru determinarea capacităţilor de integrare şi de menţinere a eficienţei operative şi rezolutive în activităţi profesionale care se desfăşoară în condiţii de risc şi periculozitate.

Sistemul oferă posibilitatea alcătuirii de baterii de probe direcţionate spre anumite categorii de profesii, în funcţie de raportul stabilit, în urma analizei locului de muncă, între cerinţe, exigenţe profesionale şi capacităţi psihologice necesare.

În construcţia sistemului s-a avut în vedere faptul că, în majoritatea situaţiilor, acesta se adresează unor profesii acţionale. Ca urmare, fiecare probă a fost concepută sub formă de model dinamic pentru a-i creşte atât gradul de sensibilitate în diferenţierea persoanelor examinate, cât şi puterea de predicţie privind eficienţa lor în situaţii concrete. Conţinutul probelor psihologice, modul de desfăşurare, modalităţile de rezolvare a sarcinilor oferă posibilitatea determinării capacităţii de muncă sub aspectele : capacitate prosexică (concentrare, mobilitate, distributivitate a atenţiei, vigilenţă, rezistenţă la distragere), operativitate perceptivă, memorie, gândire logică, intuiţie tehnică, aprecierea vitezei şi evaluarea mişcarii în funcţie de viteză, reactivitate, precizie a mişcărilor, coordonare vizual-motorie, rezistenţă la oboseală, capacitate de comandă şi control, capacitate de mobilizare şi perseverare.

Fiecare probă oferă informaţii detaliate privind randamentul obţinut de persoana examinată sub formă de valori brute şi informaţie prelucrată sub formă de valori corelate. Valorile corelate sunt transformate în note standard şi raportate la un etalon format din cinci clase normalizate. În urma acestui proces se realizează un profil psihologic.

13.3.2. *PsihoProfile – o nouă oportunitate în domeniul evaluării psihologice*

13.3.2.1. Premisele proiectului PsihoProfile

În cei trei ani de când ofer cursuri de formare profesională continuă (cursuri recunoscute de Colegiul Psihologilor), în întâlnirile repetate cu psihologii practicieni mi s-a conturat tot mai puternic ideea că este nevoie de o nouă abordare în domeniul evaluării psihologice, mai precis în relaţia dintre dezvoltatorii de probe psihologice şi psihologii practicieni. Am constatat ceea ce constată toţi psihologii practicieni, anume că :

a) avem o piaţă de potenţiali clienţi needucată, în sensul că majoritatea managerilor sau a directorilor de departamente de resurse umane nu conştientizează importanţa şi utilitatea evaluării psihologice ;
b) costurile de achiziţionare/aplicare a probelor psihologice sunt mari, în raport cu costul total al procesului de selecţie profesională sau cu posibilităţile financiare ale firmelor beneficiare ;
c) practicienii sunt nevoiţi să utilizeze o singură probă psihologică „cu licenţă" (din motive financiare) şi să o folosească invariabil în toate evaluările psihologice (alături de alte probe nevalidate), încălcând astfel principiile evaluării psihologice corecte ;
d) psihologii practicieni nu au exerciţiul comunicării profesionale, adică obişnuinţa, competenţele şi mijloacele necesare de a comunica eficient din punct de vedere profesional, de a face schimb de expertiză profesională şi de a forma o comunitate activă care să îşi promoveze şi să îşi apere interesele.

Constatând aceste lucruri, am decis că trebuie să se facă ceva şi că sunt unul dintre cei care pot promova schimbarea, nu neapărat prin implicarea în jocul „politic" al relaţiilor de putere din cadrul celor două asociaţii profesionale (Asociaţia Psihologilor din România şi Colegiul Psihologilor din România), ci prin promovarea unor proiecte profesionale punctuale.

În capitolul 11.7, „Noi iniţiative, noi oportunităţi : Proiectul DECIDE", am prezentat un proiect care încearcă să rezolve una dintre marile probleme ale psihologilor practicieni : *accesul direct, rapid şi corect la datele esenţiale ale cercetării ştiinţifice*, depăşind obstacolele legate de timpul necesar parcurgerii diferitelor articole şi a volumului mare de publicaţii,

de eterogenitatea abordărilor, de limbajul tehnico-ştiinţific sau costurile de documentare. O altă iniţiativă în desfăşurare este cea de *consultare a psihologilor practicieni cu privire la nevoile lor reale*, adică de a afla care sunt priorităţile lor, de ce anume au nevoie din punct de vedere informativ, formativ, metodologic sau asociativ pentru a practica cu succes profesia (mai multe detalii pe unul dintre forumurile profesionale create de mine http : // www.forum.evaluare-psihologica.ro). Odată făcute publice, aceste informaţii pot sta la baza unor iniţiative ale Colegiului Psihologilor din România sau private (crearea unor metodologii specifice, servicii de formare sau consultanţă adresate psihologilor), iniţiative care pot duce la acoperirea acestor nevoi. Bazat parţial pe astfel de informaţii este şi un alt proiect profesional care, dacă va reuşi, va avea un impact benefic asupra comunităţii psihologilor practicieni : proiectul platformei *PsihoProfile*.

Având experienţa oferirii serviciilor de consultanţă către beneficiari firme private sau instituţii, experienţa construirii şi validării unor probe de evaluare standardizată a personalităţii şi expertiză în domeniul cercetării ştiinţifice, aşadar bazându-mă pe expertiză, notorietate, metodologie proprie, viziune şi determinare, mi-am propus să proiectez, să construiesc şi să impun un nou concept în termeni de servicii oferite psihologilor practicieni, un nou mod de a realiza evaluarea psihologică şi de a defini relaţia dintre psihologul practician şi dezvoltatorul de probe psihologice.

Bazele acestui proiect au fost puse prin activitatea de cercetare şi de validare de probe psihologice standardizate din ultimii ani. În acest interval, singur, împreună cu echipe de studenţi şi practicieni din Iaşi (E-team[1], NextLevel[2]) sau cu colegi din alte centre universitare (Universitatea de Vest Timişoara sau Universitatea din Bucureşti) am construit 10 probe psihologice diferite. Unele sunt pregătite pentru demersurile de etalonare finală pe populaţia românească şi de acreditare de către Colegiul Psihologilor din România. Majoritatea sunt construite de echipa din Iaşi (inventarul, Big Five©plus, inventarul DA13profile sau chestionarul PMs), iar scalele de inteligenţă EVIQ sunt rezultatul colaborării cu colegii din Timişoara. Alte probe psihologice se află în diferite etape de validare, fiind în derulare studii de calibrare (verificarea şi optimizarea capacităţii de discriminare, a consistenţei interne sau a structurii factoriale) sau de verificare a calităţilor psihometrice (fidelitate test-retest, validitate predictivă, validitate concurentă etc.).

---

1. *E-team Psychology* este o echipă de cercetare mixtă formată din studenţi – cadre didactice şi absolvenţi, cu peste 45 de membri. Echipa îşi desfăşoară activitatea în cadrul Facultăţii de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Universitatea „Al.I. Cuza" din Iaşi. Membrii E-team sunt recrutaţi din anul I şi sunt integraţi în cadrul unor echipe de cercetare, fiecare grup de cercetare având întâlniri de lucru de cel puţin două ore/săptămână şi multiple sarcini în intervalul dintre întâlniri. Activitatea acestor echipe se concretizează în construirea şi validarea unor scale de evaluare psihologică, participări la conferinţe, publicări de articole în reviste de specialitate.
2. *NextLevel* este o echipă formată de practicieni şi doctoranzi, cei mai mulţi foşti membri ai *E-team Psychology*, echipă care oferă expertiză pe probleme legate de gestiunea şi evaluarea resurselor umane şi generează proiecte profesionale. În afara activităţilor săptămânale curente, în 2011 echipa NextLevel a generat şi coordonat câteva proiecte majore : *Seminarii de statistică avansată* (cu invitaţi de la Universitatea de Vest Timişoara şi transmisie în regim de videoconferinţă) ; Conferinţa studenţească de psihologie (6-7 mai 2011), Şcoală de vară Colibiţa (22-25 iulie 2011), HR Workshops (seminarii adresate managerilor de resurse umane).

13.3.2.2. Conținutul şi facilitățile oferite de platforma PsihoProfile

Având construite şi validate aceste probe psihologice, ne-am propus crearea unei platforme de comunicare, evaluare şi consultanţă psihologică adresată psihologilor practicieni – platforma PsihoProfile –, care va pune la dispoziţia psihologilor numeroase facilităţi şi suport pentru activităţi : a) evaluare psihologică profesională ; b) planificarea şi organizarea activităţii profesionale ; c) comunicare şi networking profesional ; d) consiliere şi supervizare profesională.

Împreună cu o echipă de experţi IT (http : //www.expertnetwork.eu), am început să elaborăm un set complet de servicii pentru psihologii practicieni, care vizează cele patru activităţi definite mai sus (servicii *all inclusive* !), servicii integrate care să fie echivalentul unui „birou profesional mobil", toate aceste facilităţi fiind accesibile de oriunde există acces la internet, ca platformă online securizată, accesibilă 24 din 24 de ore.

Figura XIII.1. *Pagina de logare în PsihoProfile (versiunea beta)*

Principalele *avantaje competitive* ale platformei PsihoProfile îi vor interesa direct pe psihologii practicieni.

În primul rând, platforma va permite accesul simultan la mai multe probe psihologice diferite, pentru a oferi psihologului practician posibilitatea, de fiecare dată când realizează o evaluare, de a selecta acele probe psihologice care corespund cel mai bine nevoilor sale de moment, combinaţiei de factori psihologici identificaţi ca fiind relevanţi pentru postul analizat. Acest lucru va face activitatea psihologului şi mai interesantă (nu va fi doar un simplu operator care aplică mereu, aceeaşi probă psihologică) şi mai profesionistă (corectă este selectarea unei combinaţii de probe diferite, adaptate particularităţilor fiecărei evaluări).

Un alt atu important al platformei PsihoProfile este cel legat de *costul evaluărilor*. Nefiind condiţionaţi de plata unor licenţe internaţionale (cum este cazul probelor psihologice traduse din alte limbi), intenţionăm să oferim psihologilor practicieni şansa unor costuri de evaluare mici, comparativ cu cele existente acum pe piaţă. Practic, pentru utilizarea mai multor probe psihologice şi obţinerea unor rapoarte complexe şi personalizabile (vezi mai jos), psihologii practicieni vor plăti mai puţin decât plătesc acum pentru o evaluare cu o probă psihologică de notorietate.

Figura XIII.2. *Coperta raportului de evaluare pentru inventarul DA[13profile] (versiunea beta)*

În fine, un alt avantaj competitiv va fi legat de modul de realizare şi oferire a raportului de evaluare psihologică. Psihologii practicieni vor avea posibilitatea să obţină un raport personalizabil (în programe de tipul HML sau Word), pe lângă raportul „clasic" în PDF, care poate fi personalizat inclusiv prin adăugarea unui *antet* propriu, cu numele firmei/cabinetului sau prin reorganizarea informaţiilor într-o formă optimă.

Această facilitate va permite psihologului practician să selecteze informaţiile relevante, să le organizeze şi să le interpreteze din perspectiva utilităţii de moment, să decidă care este relevanţa acestei informaţii şi să elimine informaţia inutilă sau redundantă, altfel spus, să dobândească sentimentul că este un expert evaluator, şi nu doar un simplu operator. În plus, utilizatorii vor putea opta pentru rapoarte de evaluare elementare (simplificate), standard sau profesionale (detaliate), individuale (simple sau comparative, prin raportare la un profil tip/ideal) sau colective (comparative, descriptive sau de optimizare a echipei).

Un atu deloc de neglijat, dacă ne referim la specificul cultural şi la faptul că unele dintre probele recunoscute pe plan internaţional par să nu se potrivească cu modul de a gândi al angajaţilor români (deloc surprinzător dacă ţinem cont că aceste probe au fost construite în general în mediul anglo-saxon), este conferit de accesul la probe autohtone, construite şi etalonate în firmele româneşti (probe recunoscute de Colegiul Psihologilor din România). Acest fapt va permite eliminarea acelui sentiment (uneori îndreptăţit) pe care îl au atât psihologii practicieni, cât şi clienţii serviciilor noştri că, prin modul lor de formulare, itemii probelor psihologice importate din străinătate „sunt ciudaţi" şi că rezultatele sau interpretările oferite de acestea sunt „pe lângă realitate".

Platforma PsihoProfile nu se va limita să ofere accesul la servicii de evaluare psihologică ieftine şi profesioniste, ci va oferi şi instrumente necesare pentru gestionarea activităţilor psihologice curente şi managementului comunicării profesionale. Altfel spus, *modulul de evaluare psihologică* va fi doar unul dintre cele oferite de platformă, alături de alte trei module la fel de complexe şi de utile psihologului practician.

De exemplu, *modulul de organizare a activităţii profesionale* îi va da psihologului practician posibilitatea de a planifica şi gestiona activităţile profesionale curente (inclusiv pe cele de evaluare psihologică), fiind construit pe ideea unei agende web interactive, care îi va permite psihologului nu numai planificarea şi monitorizarea activităţii zilnice, ci şi urmărirea în timp real a sarcinilor atribuite altor persoane (numărul de evaluări realizate la o anumită firmă şi al evaluărilor restante, clienţii care sunt online şi completează inventarele de personalitate, clienţii care tocmai au finalizat completarea chestionarelor şi pentru care pot fi generate rapoarte de evaluare etc.).

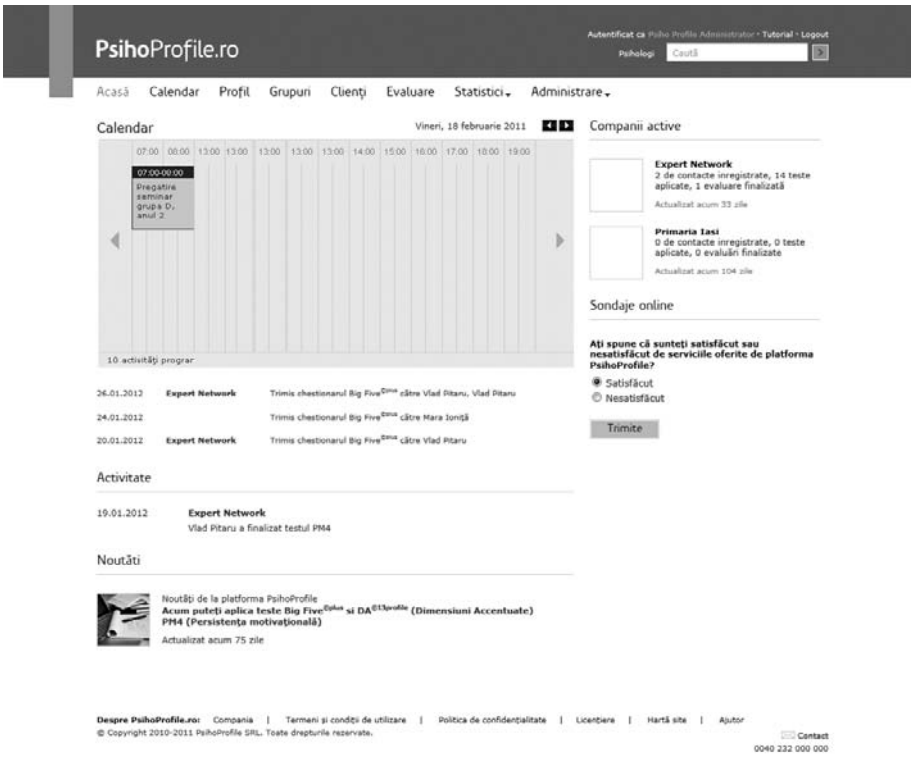


Figura XIII.3. *Interfaţa pentru gestionarea activităţilor curente (versiunea beta)*

Modulul de comunicare şi identitate profesională va funcţiona atât ca instrument de comunicare cu ceilalţi psihologi din reţeaua profesională, cât şi ca reţea profesională de socializare şi platformă de promovare profesională. Prin intermediul acestui modul, psihologii practicieni *se vor putea abona* la fluxuri importante de informaţii (*newsletters* profesionale, ştiri de la Colegiul Psihologilor sau de diferite asociaţii profesionale, informaţii despre aplicaţiile PsihoProfile etc.) şi *vor putea comunica* cu ceilalţi psihologi (în general sau pe grupuri profesionale similare cu LinkedIn sau Facebook, sau prin mesaje chat sau e-mail).

În plus, după ce au decis care dintre informaţiile personale profesionale doresc să fie accesibile pe un site distinct de promovare a serviciilor psihologice, ei vor putea fi identificaţi şi contactaţi în mod direct de către potenţialii clienţi care caută psihologi cu un anumit profil de competenţe, dintr-o anumită regiune sau oraş.

Cel de-al treilea modul suplimentar va fi *modulul de formare şi consultanţă profesională*, care va găzdui serviciile de formare de tip *e-learning* (inclusiv cele de licenţiere în utilizarea probelor psihologice conţinute de platformă), serviciile de *consultanţă profesională* (pentru psihologii practicieni aflaţi în dificultate în relaţiile lor cu clienţii) şi *serviciile de supervizare profesională* (mentorat/coaching la distanţă) prin care psihologul practician poate avea posibilitatea de a consulta experţii acceptaţi de el în calitate de supervizor/mentor/coach pe perioada formării şi dezvoltării profesionale.

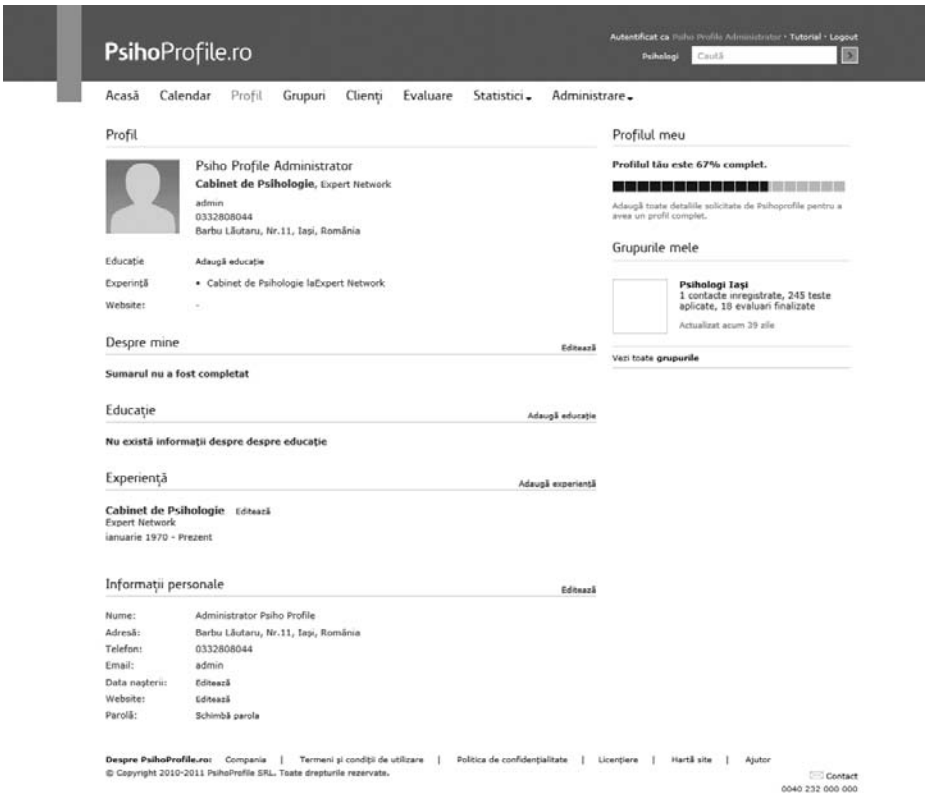

PsihoProfile.ro
Acasă Calendar Profil Grupuri Clienţi Evaluare Statistici Administrare
Profil
Psiho Profile Administrator
Cabinet de Psihologie, Expert Network
admin
0332808044
Barbu Lăutaru, Nr.11, Iaşi, România
Educaţie Adaugă educaţie
Experienţă • Cabinet de Psihologie laExpert Network
Website: -
Despre mine Editează
Sumarul nu a fost completat
Educaţie Adaugă educaţie
Nu există informaţii despre despre educaţie
Experienţă Adaugă experienţă
Cabinet de Psihologie Editează
Expert Network
ianuarie 1970 - Prezent
Informaţii personale Editează
Nume: Administrator Psiho Profile
Adresă: Barbu Lăutaru, Nr.11, Iaşi, România
Telefon: 0332808044
Email: admin
Data naşterii: Editează
Website: Editează
Parolă: Schimbă parola
Profilul meu
Profilul tău este 67% complet.
Adaugă toate detaliile solicitate de Psihoprofile pentru a avea un profil complet.
Grupurile mele
Psihologi Iaşi
1 contacte inregistrate, 245 teste aplicate, 18 evaluari finalizate
Actualizat acum 39 zile
Vezi toate grupurile
Despre PsihoProfile.ro: Compania | Termeni şi condiţii de utilizare | Politica de confidenţialitate | Licenţiere | Hartă site | Ajutor
© Copyright 2010-2011 PsihoProfile SRL. Toate drepturile rezervate.
Contact
0040 232 000 000

Figura XIII.4. *Interfaţa pentru definirea profilului profesional din cadrul modulului de comunicare şi identitate profesională (versiunea beta)*

Într-o prezentare sintetică, facilităţile oferite de platforma PsihoProfile, grupate pe modulele de care vor aparţine, pot fi definite astfel :

- *comunicare şi identitate profesională :*
  - dezvoltarea unei pagini personale profesionale cu trei niveluri de acces (all, groups, promo) ;
  - acces la reţeaua profesională şi comunicare cu psihologii din reţea ;
  - dirijare de fluxuri RSS (abonare la cele mai importante ştiri profesionale) ;
  - promovarea datelor profesionale către potenţialii clienţi ;

- *planificare şi organizarea activităţii :*
  - setarea agendei (zilnice/săptămânale/lunare) şi planificarea activităţilor profesionale ;
  - verificarea statusului pentru activităţile trecute şi pentru cele viitoare ;
  - înregistrarea datelor firmelor-client şi gestiunea persoanelor evaluate/consiliate ;
  - informare zilnică automată a statusului diferitelor activităţi profesionale ;

- *evaluare psihologică profesională :*
  - selectarea şi aplicarea mai mult probe psihologice complementare,
  - evaluarea şi gestiunea datelor şi profilurilor psihologice ;
  - generarea rapoartelor psihologice personalizate şi personalizabile ;
  - gestiunea nerestricţionată a bazei de date cu evaluările propriilor clienţi ;

- *consiliere şi supervizare profesională :*
  - formarea şi certificarea online în utilizarea probelor psihologice acreditate ;
  - supervizarea la distanţă a activităţilor profesionale ; coaching profesional ;
  - lansarea şi coordonarea proiectelor colective de cercetare ;
  - partajarea informaţiilor profesionale şi organizarea unor biblioteci virtuale.

13.3.2.3. Platforma PsihoProfile – o nouă formă de colaborare

Cele descrise mai sus sunt elementele deja proiectate şi incluse în versiunea beta a platformei. În momentul redactării volumului, aceste componente se află în etapa de dezvoltare şi testare (o prezentare inedită a lor găsiţi în anexa IV.6). Ele oferă premisele definirii unui nou concept în termeni de servicii oferite psihologilor practicieni, asigurând accesul gratuit şi integrat la modulele conexe de *organizare a activităţii profesionale*, *comunicare şi identitate profesională* şi *formare şi consultanţă profesională*. În plus, prin modulul de *evaluare psihologică profesională* se propune un nou mod de a planifica şi realiza evaluarea psihologică, atât prin facilităţile definite anterior (accesul simultan la mai multe probe psihologice diferite, costuri de evaluare minimale în condiţiile utilizării a trei-patru probe psihologice diferite, rapoarte ce pot fi personalizate, utilizarea unor probe psihologice autohtone etc.), cât şi prin participarea la partajarea şi dezvoltarea resurselor de evaluare psihologică. Cu referire la acest ultim aspect, în termeni de *sharing* putem vorbi de schimb de date profesionale, schimb de expertiză profesională sau schimb de metodologie de evaluare.

La primul nivel, cel *al schimbului de date profesionale*, fiecare psiholog va putea folosi opţiunea *sharing* pentru o parte dintre datele gestionate de el. De exemplu, dacă va crea un *etalon particular* în situaţii de evaluare psihologică pentru o categorie profesională mai greu accesibilă, el poate oferi datele acestui etalon pentru a fi folosit şi de alţi psihologi care nu au acces la un număr mare de angajaţi din acea categorie pentru a-şi crea etalonul propriu. Dacă va crea astfel de etaloane (prin una dintre facilităţile platformei, selectând persoanele din baza de date şi apăsând butonul „Creează etalon") şi le va pune la dispoziţie, prin reciprocitate va avea acces la etaloane similare generate de alţi psihologi. Similar, dacă un psiholog defineşte *profilul ideal* al unui angajat pentru un anumit post prin evaluări la 360° sau pe baza unor corelaţii între factorii unei probe psihologice existente în platforma şi performanţa în acel post, el poate partaja acest profil-tip. Oferind altora datele unui astfel de profil, în alte situaţii poate apela la sistem în căutarea unui profil-tip (de exemplu, agent de vânzări *en detail*) şi primi fie media profilurilor generate de alţi psihologi din sistem pe baza unor evaluări la 360°, fie media profilurilor generate pe baza unor date ale cercetării care au pus în relaţie factorii probei psihologice utilizate şi indicatori de performanţă. Am dat doar două exemple în care

partajarea informaţiilor poate duce la optimizarea activităţii psihologilor practicieni, dar facilităţile care pot fi create prin promovarea principiului *sharing* între utilizatorii platformei sunt mult mai multe.

La următorul nivel de colaborare putem vorbi de un *schimb de expertiză profesională*. De exemplu, un psiholog bun statistician, pe baza unor date empirice autohtone sau prin extrapolarea rezultatelor unor studii internaţionale recunoscute, poate crea algoritmi prin care, pe baza formulelor de regresie şi prin extrapolare, poate genera profilul unor variabile care nu au fost măsurate în mod direct. De exemplu, cu un astfel de algoritm, pornind doar de la datele chestionarului Big Five[©plus], se poate genera profilul de *competenţe în leadership* al unei persoane sau profilul de *abilităţi de comunicare* al aceleiaşi persoane, fără a aplica alte probe psihologice. Un astfel de expert statistician va primi un procentaj din suma încasată prin accesarea acestui tip de raport suplimentar, din momentul în care finalizează o astfel de aplicaţie prin colaborare cu experţii noştri programatori, care funcţionează ca o facilitate suplimentară pe platformă şi permite generarea unor rapoarte opţionale suplimentare. În felul acesta dorim să atragem experţi care ar putea participa la dezvoltarea platformei şi să creăm oportunităţi de dezvoltare a platformei în regim similar celor *open-source.* Altfel spus, PsihoProfile este proiectat să evolueze ca o platformă deschisă, care să permită implicarea mai multor experţi şi psihologi practicieni cointeresaţi de dezvoltarea de noi aplicaţii utile în evaluare psihologică.

Un alt pas în direcţia partajării resurselor şi dezvoltării serviciilor de evaluare psihologică în regim similar celui *open-source* este cel de *schimb de metodologie psihologică* (experimentală/în dezvoltare), platforma permiţând introducerea, cu scopul dezvoltării, a unor probe psihologice aflate în diferite stadii de dezvoltare, aparţinând unor psihologi care nu au posibilităţile financiare sau mijloacele necesare de a le transforma în probe psihologice valide. Înainte de introducerea pe platformă a acestor probe experimentale, autorii lor trebuie să facă dovada respectării unor minime criterii de validare a acestor probe. De exemplu, o astfel de scală/chestionar trebuie să demonstreze că are *validitate de conţinut* (a fost verificată prin proba experţilor sau analiză factorială exploratorie), *consistenţă internă pe factori* (dacă este o probă multifactorială) şi *validitate de criteriu/concurentă* (a fost verificată prin raportare la cel puţin un criteriu/o variabilă psihologică similară, parametrii fiind verificaţi pe un lot de cel puţin 250 de subiecţi). Aceste dovezi ale unor calităţi psihometrice preliminare vor trebui publicate în reviste de specialitate şi aceste articole trebuie afişate pe platformă, pentru consultare. În astfel de situaţii, autorul/autorii primesc un cont de administrator pe platformă (la care doar el/ei au acces) şi, odată cu el, posibilitatea de a introduce itemii chestionarului şi a de administra toate detaliile legate de funcţionarea lui şi de raportarea rezultatelor (consemn, itemi, factori, sistem de scorare, etalon provizoriu, descriere scoruri mici, scoruri mari, excepţii etc.).

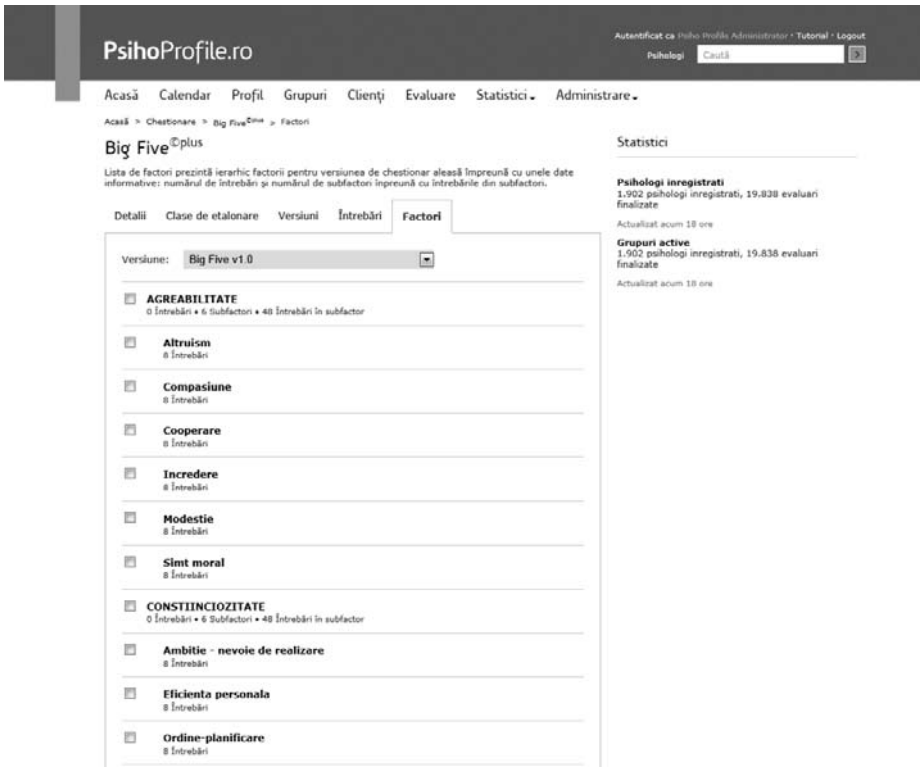


Figura XIII.5. *Interfaţa destinată administrării detaliilor legate de introducerea şi utilizarea unei probe psihologice pe platforma PsihoProfile (versiunea beta)*

În aceste condiţii, chestionarul va fi accesibil pe platformă la un preţ simbolic şi va putea fi utilizat de către psihologii practicieni doar experimental, pentru oferirea de informaţii complementare în evaluare, şi nu pentru luarea deciziilor de evaluare (fiind aplicat obligatoriu împreună cu probe psihologice acreditate). O astfel de probă psihologică va fi cotată la nivelul 1/o stea (*).

Dacă, odată cu extinderea bazei de date (proba fiind utilizată de diferiţi practicieni) autorii probei vor prezenta studii suplimentare, proba poate trece la următorul nivel de validare, parcurgând progresiv cinci trepte până la acreditarea ei de către comisia metodologică din cadrul Colegiului Psihologilor din România, conform ierarhiei de mai jos :

* *probe experimentale* – la care a fost verificată validitatea de conţinut, consistenţa pe factori şi validitatea convergentă/divergentă pe un lot mic/particular (250 de subiecţi) ;

** *probe în dezvoltare* – la care a fost confirmată şi structura factorială prin analiză factorială confirmatorie şi consistenţa pe factori pe un lot reprezentativ (> 500 de subiecţi) ;

*** *probe validate* – la care au fost confirmate atât fidelitatea test-retest pe un lot-panel, cât şi validitatea concurentă/convergentă prin raportare la probe similare acreditate sau la criterii externe relevante ;

**** *probe confirmate* – la care au fost realizate studii multiple de verificare a calităţilor psihometrice, inclusiv prin raportare la un criteriu/indicatori extern/externi ;

***** *probe acreditate* – la care s-a creat şi etalon naţional pe categorii profesionale şi care au fost acreditate de către Colegiul Psihologilor.

Pe lângă aceste oportunităţi de a participa la partajarea şi dezvoltarea resurselor de evaluare psihologică, psihologii practicieni mai pot dobândi *avantaje financiare sau credite pentru evaluare*. De exemplu, dacă oferă baze de date cu peste 120 de subiecţi, în care una sau mai multe dintre probele utilizate în platforma PsihoProfile sunt puse în relaţie cu indicatori organizaţionali relevanţi (performanţă, comportamente contraproductive, competenţe profesionale etc.), ei pot câştiga 20 de credite suplimentare pentru evaluare[1]. Dacă publică un articol cu astfel de date, incluzând analize statistice, corelaţii şi ecuaţii de predicţie, poate dobândi 40 de credite. Mai mult, dacă creează aplicaţii alternative (predicţii ale altor variabile, rapoarte de analiză comparativă, rapoarte de analiză de compatibilitate, rapoarte consiliere), ei pot avea 30% din beneficiile aduse de acea aplicaţie, pe o perioadă de doi sau trei ani.

Este evident că în momentul lansării platformei PsihoProfile nu vor fi accesibile toate aplicaţiile descrise mai sus. Multe dintre aceste aplicaţii, mai ales cele definite în cea de-a doua parte a acestui subcapitol, vor fi dezvoltate pe parcurs.

Indiferent de maniera concretă de punere în practică a fiecărei intenţii definite mai sus, platforma PsihoProfile, dacă va avea succes, va schimba nu numai maniera de realizare a evaluării psihologice în România, ci şi, sperăm, încrederea şi identitatea profesională ale psihologilor practicieni. Aceasta după ce cel puţin o parte dintre probele psihologice propuse prin platformă vor trece de evaluările comisiei de metodologie din cadrul Colegiului Psihologilor din România şi vor primi aviz favorabil, fiind recomandate în practica evaluării în context profesional. Fără acest aviz, încrederea în platformă şi în serviciile pe care le poate oferi va avea de suferit.

13.3.3. Informaţii oferite de Colegiul Psihologilor din România

Încă de la înfiinţare, Colegiul Psihologilor din România şi-a asumat responsabilitatea de a evalua probele psihologice propuse pe piaţă de diferiţi dezvoltatori, de a face recomandări privind optimizarea lor şi de a recomanda psihologilor practicieni utilizarea acestor probe standardizate. Altfel spus, dincolo de notorietatea şi de responsabilitatea dezvoltatorilor de probe psihologice, s-a mai introdus un filtru care să permită acreditarea doar a probelor psihologice ce respectă cu adevărat un set de criterii acceptate la nivel internaţional.

Comisia de Metodologie din cadrul Colegiul Psihologilor din România, pe baza unor norme de avizare a metodelor şi tehnicilor de evaluare şi asistenţă psihologică, evaluează

1. Valorile definite în acest capitol sunt orientative ; ele pot suferi ajustări în funcţie de condiţiile şi priorităţile definite în momentul lansării acestor aplicaţii.

periodic probe psihologice propuse spre acreditare de către diferiţi dezvoltatori de probe psihologice. În urma analizelor realizate de către această comisie, probele psihologice pot fi respinse sau acreditate pe o perioadă limitată (de regulă cu solicitarea de a aduce noi dovezi privind validitatea acestor probe) sau nelimitată. În acest context, din punct de vedere legal, probele acreditate Colegiul Psihologilor din România sunt probe *recomandate* pentru evaluarea psihologică, probe pe care comisia de metodologie le consideră de încredere. Din punct de vedere legal, aceste probe acreditate nu sunt singurele pe care psihologii practicieni au dreptul să le utilizeze. Altfel spus, psihologii practicieni au dreptul legal de a achiziţiona şi utiliza şi alte probe psihologice, chiar dacă nu sunt recomandate de Colegiul Psihologilor ; în acest caz însă, riscul pe care şi-l asumă este mai mare.

Pe site-ul Colegiul Psihologilor din România (http : //www.copsi.ro), la secţiunea „Comisia de metodologie" sunt prezentate normele de avizare a metodelor şi tehnicilor de evaluare şi asistenţă psihologică, tarifele de acreditare pe care trebuie să le plătească dezvoltatorii de probe psihologice pentru evaluarea metodelor/tehnicilor de evaluare psihologică, formularele de descriere a probelor psihologice acreditate şi lista cu metode şi tehnici acreditate de către Colegiul Psihologilor. În anexa IV.5 prezentăm ca exemplu modul de descriere a uneia dintre probele psihologice acreditate (inventarul DECAS) pe site-ul Colegiul Psihologilor din România, la secţiunea „Metode şi tehnici acreditate".

În ultimă instanţă, dincolo de declaraţiile dezvoltatorilor de probe psihologice, o probă psihologică este acreditată de către Colegiul Psihologilor din România numai dacă se regăseşte în această listă cu metode şi tehnici acreditate. Înainte de achiziţionarea unei probe psihologice, psihologul practician trebuie să se asigure că proba este utilă prin raportare la setul de variabile psihologice urmărite în evaluarea psihologică, că este recomandată pentru evaluarea în context profesional (poate fi utilizată în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale) şi că este recomandată de Colegiul Psihologilor ca probă psihologică ce respectă standardele de validitate recunoscute la nivel internaţional.

13.4. Criteriile psihologice şi alegerea probelor standardizate de evaluare psihologică

În capitolele anterioare am văzut cum, în funcţie de caracteristicile postului pentru care facem evaluarea psihologică şi de scopul evaluării psihologice, putem să identificăm criterii psihologice relevante şi să operaţionalizăm aceste criterii în proceduri specifice de evaluare, inclusiv prin selectarea unor probe psihologice valide de evaluare psihologică.

Aşa cum am mai precizat, organizarea examenului de evaluare psihologică presupune şi definirea bateriei de evaluare psihologică, adică identificarea şi reunirea instrumentelor standardizate apte să „măsoare" caracteristicile psihologice considerate relevante pentru realizarea cu succes a sarcinilor corespunzătoare postului vizat de evaluarea psihologică.

Din cele descrise până acum reiese că, pentru fiecare examen de evaluare psihologică în parte, psihologul practician trebuie să selecteze acele probe psihologice ce corespund cel mai bine nevoilor lui de moment, combinaţiei de factori psihologici luaţi în calcul pentru postul analizat. Aceasta ar presupune că au fost deja identificaţi factorii psihologici

despre care se consideră că sunt criterii relevante pentru postul vizat de evaluare. Dar în această etapă de definire a bateriei de evaluare psihologică, un psiholog se poate confrunta cu două situaţii tipice :

a) *are definite criterii psihologice clare* (criterii descrise sub formă de aptitudini, trăsături de personalitate sau atitudini, pornind de la care se vor selecta probele psihologice ce vor intra în alcătuirea bateriei de evaluare) ;
b) *nu are definite criterii clare de evaluare psihologică* (nu a avut resursele necesare pentru identificarea unor criterii psihologice relevante sau informaţiile obţinute au fost neconcludente).

Este evident că strategia de definire a bateriei de evaluare psihologică va fi diferită în cele două situaţii. În primul caz (din păcate rar), în cadrul probelor psihologice standardizate, criteriile psihologice deja definite permit identificarea unor factori ce pun în evidenţă exact acelaşi conţinut psihologic. Operaţionalizarea criteriilor înseamnă „traducerea" lor în factori psihologici corespunzători fiecărei variabile-criteriu. În cel de-al doilea caz (din păcate cel mai frecvent), când nu avem criterii clare de evaluare psihologică, folosim intuiţia noastră de experţi în loc să definim o abordare diferită.

13.4.1. *Situaţia în care există criterii psihologice clar definite*

Când avem definite un set de criterii psihologice relevante, putem trece la identificarea şi selectarea probelor psihologice care permit „măsurarea" cu acurateţe a acelor dimensiuni. De exemplu, un „stil metodic de lucru şi de organizare a activităţii" care a definit anterior un criteriu psihologic relevant pentru postul analizat poate fi operaţionalizat prin factorul „adaptare-inovare" al inventarului KAI, în timp ce „sociabilitatea" poate fi operaţionalizată cu ajutorul subdimensiunii „sociabilitate" (*gregariousness*) a factorului „extraversiune" al inventarului Big Five$^{©plus}$).

Mai mult, dacă considerăm relevante anumite dimensiuni psihologice (de exemplu, „nivelul de inteligenţă" sau „stilul inovativ"), trebuie să precizăm cum vom „puncta" în evaluarea finală aceste caracteristici. De exemplu, dacă aceste dimensiuni vor fi considerate criterii eliminatorii, în evaluarea finală vor fi acceptaţi doar candidaţii care au valori superioare unui anumit scor/prag, în timp ce, dacă aceleaşi dimensiuni vor fi considerate criterii de departajare, atunci, dincolo de un anumit prag, o creştere progresivă a valorilor pentru fiecare dimensiune va aduce un punctaj suplimentar (de exemplu, câte un punct la evaluarea finală pentru fiecare cinci puncte suplimentare, peste pragul de 110, la testul de inteligenţă sau câte un punct suplimentar pentru fiecare 0,5 puncte la o probă de evaluare a personalităţii).

În această etapă de selectare a instrumentelor relevante, în demersul de construire a bateriei de evaluare psihologică trebuie să ţinem cont de constrângerile impuse de *relevanţa probelor utilizate*, *puterea discriminativă şi calităţile psihometrice*, *costurile evaluării psihologice* şi *timpul necesar pentru aplicarea acestor probe psihologice*.

În primul rând, probele psihologice selectate, trebuie să vizeze criteriile psihologice definite anterior şi să reprezinte o operaţionalizare corespunzătoare a acestora (probe bine

calibrate, care să vizeze exact caracteristicile psihologice definite anterior şi nu o „aproximare" a acestora). De exemplu, „inteligenţa socială" nu poate fi evaluată numai cu ajutorul unui chestionar de empatie, deşi empatia este o componentă a inteligenţei sociale, după cum „flexibilitatea în luarea deciziilor" nu poate fi evaluată doar cu o probă de creativitate care pune în evidenţă flexibilitatea în furnizarea ideilor creative (pe lângă fluenţă şi originalitate).

În al doilea rând, trebuie să avem grijă să selectăm probe suficient de discriminative pentru a diferenţia candidaţii şi a obţine date relevante pentru departajarea acestora. Aceste instrumente trebuie să respecte condiţiile de construcţie descrise în literatura de specialitate (standardizare, etalonare, validitate, fidelitate etc.). Numai probele psihologice bine construite şi etalonate pe populaţia românească ne pot asigura date relevante cu privire la candidaţii evaluaţi şi permite diferenţierea şi departajarea acestora.

În al treilea rând, nu trebuie neglijat costul de aplicare a diferitelor probe psihologice. Este tentant să selectăm un set de probe psihologice „de notorietate", astfel încât să acoperim cât mai bine setul de variabile urmărit la candidaţii evaluaţi, însă costurile de aplicare a acestor probe poate fi mult prea mare prin raportare la costul total al procesului de selecţie profesională sau la posibilităţile financiare ale firmelor beneficiare. Din acest motiv, aşa cum am precizat anterior, practicienii sunt nevoiţi să utilizeze o singură probă psihologică „cu licenţă" (din motive financiare) şi să o folosească invariabil în toate evaluările psihologice (alături de alte probe nevalidate), încălcând astfel principiile evaluării psihologice corecte. Este clar că aceasta este o limitare serioasă calităţii finale a procesului de evaluare psihologică şi, indirect, a libertăţii profesionale a psihologilor practicieni.

Nu în ultimul rând, trebuie să conştientizăm că există un timp limitat de aplicare a probelor psihologice de evaluare. Candidaţii pot fi supuşi evaluării psihologice pentru cel mult 4/5 ore, cu acordarea de pauze la fiecare 45 de minute sau la libera alegere. Prin urmare, numărul şi mărimea probelor aplicate sunt condiţionate de intervalul de aplicare. De asemenea, trebuie să se ţină cont şi de criteriul economic. Aceasta face ca numărul de instrumente care pot fi utilizate în cadrul unui examen de evaluare psihologică (dacă există posibilitatea aplicării mai multor probe psihologice) să fie redus la cele esenţiale.

Aşa cum am precizat anterior, aceasta este situaţia ideală, în care: a) *avem acces la un număr mare de probe psihologice* (cu licenţă/drept de utilizare), din care putem să selectăm pe cele care surprind exact dimensiunile-criteriu urmărite de noi la candidaţii evaluaţi; b) *avem identificate un set de criterii psihologice relevante* pentru postul vizat de procesul de evaluare psihologică. În practica evaluării psihologice trebuie să recunoaştem că puţine sunt situaţiile în care psihologii pot utiliza mai multe probe psihologice (cu licenţă) şi, în plus, puţine sunt situaţiile în care există identificate, pe baza unor date empirice consistente, criterii psihologice relevante pentru postul vizat.

13.4.2. *Situația în care nu există criterii psihologice clar definite*

Când nu avem criterii clare pentru evaluarea psihologică, nu recomandăm să se recurgă la intuiţia psihologică în construirea bateriei de teste. Aşa cum am argumentat deja în capitolul 6, „Relaţia dintre trăsăturile de personalitate şi performanţă: o temă cu miză

în practica evaluării psihologice", nu ştim care factori corelează cu performanţa într-un anumit domeniu, iar intuiţia noastră, mai ales ca specialişti lipsiţi de rutină, poate da greş

În acest caz recomandăm o strategie alternativă: întrucât nu putem să identificăm candidaţii cei mai potriviţi pentru postul respectiv, cel puţin putem să îi eliminăm pe cei nepotriviţi, realizând în acelaşi timp un profil psihologic descriptiv fără pretenţia de a oferi criterii de departajare. Acest profil de personalitate, însoţit de o descriere succintă în care sunt prezentate principalele atuuri şi, eventual, puncte slabe, va fi adăugat la celelalte piese ale dosarului de evaluare a candidaţilor finalişti (grila de evaluare a CV-ului, grila de evaluare în timpul interviului, punctajul obţinut la probele de competenţe sau la cele situaţionale etc.) şi va ajuta la luarea deciziei finale. Altfel spus, prin intermediul celorlalte proceduri de selecţie putem ajunge la concluzia că persoana evaluată este un bun profesionist şi are competenţele necesare pentru a-şi face bine treaba pe postul analizat. Mai rămâne să aflăm ce fel de persoană este candidatul (care sunt dominantele lui de personalitate) şi, pe cât posibil, dacă este o persoană ce poate crea probleme sau are „puncte slabe" evidente.

Pentru a defini acel profil descriptiv general, cel mai bine ar fi să utilizăm o probă de evaluare a aptitudinilor bazale – *teste de aptitudini* (în special pentru poziţiile de execuţie) şi o probă de evaluare a structurii generale de personalitate – *inventare de personalitate* (în special pentru posturile de decizie). În acest caz, chiar dacă nu mai putem vorbi de criterii eliminatorii sau de departajare predefinite, putem identifica ad-hoc incompatibilităţi vizibile între specificul locului de muncă vizat de evaluare şi profilul psihologic al candidatului.

De exemplu, dacă utilizăm inventarul de personalitate 16 PF (R.B. Cattell), într-o primă etapă putem trasa un „profil psihologic" al candidatului şi putem propune o descriere succintă a acestuia, punctând dominantele personalităţii sale. Acelaşi instrument însă ne poate atenţiona cu privire la anumite trăsături de personalitate care nu sunt indicate pentru un post de decizie. De exemplu, o „gândire concretă", un „eu slab", o „personalitate „indiferentă, nepăsătoare" sau „oportunistă", un spirit „neliniştit, depresiv" sau cu un acut „sentiment de culpabilitate", un „caracter necontrolat, impulsiv" sau „încordat", încărcat cu un „sentiment de frustrare", mai ales dacă apar în formele lor extreme (pe primele două sau pe ultimele două poziţii pe scala în 11 trepte), pot fi contraindicaţii pentru ocuparea unor posturi de decizie. Mai mult, instrumentul are şi o formulă de calcul al unui coeficient care ne spune dacă persoana evaluată este indicată sau contraindicată pentru posturile cu funcţii de conducere. De exemplu, este contraindicată pentru un manager prezenţa a cel puţin unuia dintre elementele următoare:

- $C < 3$ (caracter emotiv, nestatornic, agitat, impresionabil, iritabil, nemulţumit);
- $E < 3$ (modestie, supunere, conformism, tendinţa de a ceda uşor);
- $H < 3$ (timiditate, atitudine timorată, neîncredere, sentiment de inferioritate);
- $O > 7$ (nelinişte, deprimare, tendinţă spre culpabilizare);
- $Q4 > 7$ (încordare, frustrare, iritare, surmenaj, insatisfacţie).

În cadrul aceluiaşi instrument este utilizată o formulă (rezultată prin combinarea unor factori) pe baza căreia se pot face predicţii asupra reuşitei/nereuşitei pentru cariera managerială: contraindicat (şanse mici de reuşită): $3E + 2F - 3H - 2O < 33$; optim pentru reuşită (şanse mari): $3E + 2F - 3H - 2O > 36$.

Definirea unui profil de personalitate cu ajutorul unor probe construite după modelul Big Five, ne oferă avantajul raportării la un model al personalităţii unanim acceptat de

breasla psihologilor şi pentru care studiile în context organizaţional sunt deosebit de consistente. În plus, dacă este un instrument de tipul chestionarului IPIP (Goldberg, 1999) sau a inventarului Big Five©plus (Constantin *et al.*, 2010a), profilul rezultat este redactat în funcţie de nu mai puţin de 30 de factori diferiţi de personalitate, permiţând practic descrierea întregii personalităţi. În acest caz pot fi uşor identificate dominantele personale relevante, poate fi realizată o descriere discriminativă a fiecărui candidat evaluat din punct de vedere psihologic şi identificate posibile puncte vulnerabile.

Un inventar de personalitate construit explicit pentru a surprinde personalităţile atipice, „vulnerabile", „dificile" sau „accentuate" ca structură sau cu tendinţa de a fi altfel decât ceilalţi pe anumite dimensiuni, este inventarul de personalitate DA13profile. Aşa cum am precizat în subcapitolul 4.2.4, „Trăsături de personalitate tipice şi trăsături de personalitate atipice", DA13profile permite evaluarea acelor trăsături psihologice care pot „da farmec" personalităţii unui angajat, care pot funcţiona chiar ca atuuri personale sau profesionale, dar care, de multe ori, semnalează o personalitate „cu probleme", ele putându-se manifesta şi ca factor perturbator al activităţii profesionale şi sociale (Constantin *et al.*, 2008b). Inventarul DA13profile încercă să surprindă ceea ce este atipic, accentuat, acele aspecte ale personalităţii care se apropie de graniţa anormalităţii. Identificarea acestor aspecte este utilă în special *în procesul de evaluare psihologică periodică* ce ţine de medicina muncii (identificarea posibilelor aspecte vulnerabile ale personalităţii în vederea explorării lor aprofundate cu ajutorul scalelor clinice sau a interviului clinic) şi *în procesul de selecţie profesională* (evidenţierea atuurilor şi a punctelor slabe ale candidaţilor prin raportare la solicitările locului de muncă).

Lista poate continua şi cu alte instrumente considerate relevante pentru evaluarea psihologică a candidaţilor compatibili cu anumit post, eliminarea celor necorespunzători şi definirea unui profil de personalitate pentru ceilalţi candidaţi. Important este ca acele probe psihologice să aibă bune calităţi psihometrice care să permită diferenţierea între candidaţi şi identificarea cu acurateţe a dominantelor personalităţii acestor candidaţi.

Modul de analiză a acestor dominante de personalitate şi strategia de integrare a tuturor rezultatelor evaluării psihologice (unele dintre ele contradictorii) în *profilul psihologic final* (acea descriere a persoanei evaluate care creionează un „portret psihologic sintetic"), vor fi descrise într-un alt volum.

14. Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică

În acest capitol vom descrie modul de organizare şi realizare a examenului de evaluare psihologică, referindu-ne strict la etapa de administrare a probelor standardizate de evaluare a personalităţii.
Pentru început, vom prezenta aspectele pur organizatorice ale acestui examen ; apoi vom insista pe formularea consemnului şi monitorizarea activităţii de completare a probelor psihologice (itemii probelor aptitudinale şi chestionarele de personalitate/atitudini).
În cea de-a doua parte vom prezenta unul dintre elementele foarte importante în evaluarea psihologică în context organizaţional – controlul dezirabilităţii sociale şi al tendinţei de distorsiune a rezultatelor evaluării –, descriind şapte paşi ai unei strategii de control al acestor tendinţe.
În final vom face scurte referiri la următoarele etape ale demersului de evaluare psihologică.

14.1. Planificarea şi organizarea examenului de evaluare psihologică

14.1.1. *Planificarea examenului de evaluare psihologică*

Având pregătită bateria de evaluare psihologică, putem trece la organizarea propriu-zisă a examenului psihologic.

În primul rând, va fi stabilită data, ora şi locul în care se va face aplicarea probelor psihologice şi vor fi anunţate persoanele care vor fi evaluate. În situaţia unui evaluări psihologice ca parte a procesului de selecţie profesională, este de preferat să fie consultaţi şi candidaţii, pentru a stabili o zi şi o oră convenabilă majorităţii. Este posibil ca unii candidaţi, pentru că lucrează în alte firme, să prefere ca evaluarea psihologică să se realizeze după-amiază sau în weekend. În situaţia în care se caută colaboratori la nivel regional, trebuie să se ţină cont de faptul că unii candidaţi nu pot ajunge foarte devreme la locul în care se va face evaluarea psihologică sau, chiar dacă pot ajunge, pot să fie deja obosiţi deoarece s-au trezit foarte devreme.

În al doilea rând, trebuie multiplicate probele psihologice (bateria de evaluare psihologică) şi pregătite foile de răspuns (dacă este cazul), iar toate aceste materiale vor fi

reunite într-o mapă de evaluare care să poată fi înmânată fiecărui candidat în parte, la ora începerii examenului. Trebuie pregătite (multiplicate) exemplare suplimentare, pentru a le putea înlocui pe cele completate greşit de candidaţi. Va fi pregătită sau inspectată sala în care se va realiza evaluarea psihologică (mese şi scaune suficiente, condiţii de iluminat etc.) şi se va verifica dacă nu a fost alocată altor activităţi.

Nu în ultimul rând, trebuie invitaţi şi instruiţi cei care vor asista la examen în calitate de asistenţi sau observatori din partea conducerii companiei/instituţiei pentru care se face evaluarea. Cu această ocazie trebuie revăzut şi, dacă este cazul, completat consemnul general, acele explicaţii şi instrucţiuni generale care vor fi oferite candidaţilor înainte de începerea evaluării propriu-zise. După cum vom vedea în paginile următoare, modul de formulare a acestui consemn şi convingerea cu care el va fi formulat este prima etapă dintr-o strategie de control al acurateţei rezultatelor şi de limitare a tendinţei de distorsionare a răspunsurilor. În final, trebuie să avem certitudinea că totul este pregătit, că există variante de rezervă pentru situaţii neprevăzute şi că putem administra probele psihologice în bune condiţii.

14.1.2. *Realizarea examenului de evaluare psihologică*

Aplicarea probelor psihologice se face în ziua şi la ora stabilite anterior. După legitimarea candidaţilor, vom oferi detalii cu privire la scopul, durata şi condiţiile evaluării (consemnul general) şi vom răspunde la întrebările generale.

Pentru început se vor aplica probele colective, de regulă sarcini aptitudinale, care se aplică în condiţii standardizate (oferirea unui răspuns în timp limitat, cronometrarea timpului de realizare etc.). După finalizarea aplicării probelor colective se recomandă acordarea unei pauze, apoi se trece la completarea probelor individuale. Din acest moment şi pe parcursul următoarelor minute sau ore, candidaţii pot lucra adoptând un ritm propriu, fără presiune din partea evaluatorilor, putându-se lua pauze individuale (dacă se doreşte), mai ales în situaţia în care se administrează mai multe probe psihologice diferite care solicită un timp mai mare de completare a lor. În astfel de situaţii candidaţii pot lua o pauză scurtă şi pot părăsi sala de evaluare, fără a lua cu ei mapa de probe psihologice.

Există şi situaţii de selecţie profesională în care, pentru a reduce costurile legate de deplasarea persoanelor evaluate (mai ales dacă acestea vin din alte oraşe), completarea probelor psihologice se poate face în paralel cu realizarea interviurilor aprofundate. De exemplu, aplicarea probelor colective poate începe la ora 9.00, iar după un interval de o oră, când se trece deja la completarea probelor individuale, la interviu este invitat câte un candidat (într-o ordine prestabilită şi anunţată). Reamintim că durata medie a interviului aprofundat este de 45 de minute, iar aplicarea unei baterii de evaluare psihologică poate dura între una şi cinci ore.

Pe tot parcursul etapei de completare a probelor psihologice standardizate, psihologul practician poate şi ar trebui să urmărească conduitele persoanelor evaluate, pentru a extrage informaţii suplimentare ce pot fi relevante pentru redactarea profilului psihologic final. În astfel de momente se pot face inferenţe asupra stabilităţii emoţionale a persoanelor evaluate (calm afişat sau agitaţie vizibilă, tensiune, tremur etc.), încrederii în sine (degajare, capacitatea de a face glume înainte de a începe evaluarea) etc. Nu lipsită de importanţă

este notarea ordinii în care candidaţii finalizează completarea bateriei de evaluare a personalităţii (probele individuale). Dintr-un grup de 20 de persoane evaluate în condiţiile administrării unor probe care solicită mult timp pentru completarea lor, despre primele două sau trei persoane, mai ales dacă termină cu mult înaintea celorlalţi, putem concluziona fie că au o bună capacitate cognitivă, fiind operative în realizarea sarcinilor şi luarea deciziilor, fie că sunt pripite, grăbite în tot ceea ce fac, fără o înclinare evidentă spre răbdare şi chibzuinţă. Similar, cu privire la cei care finalizează ultimii completarea probelor din bateria de evaluare psihologică, putem considera că fie sunt persoane tipicare, foarte atente la detalii, care tratează fiecare sarcină cu multă scrupulozitate, fie sunt persoane care au probleme cu luarea deciziilor, se decid greu sau au o mobilitate intelectuală mai scăzută. Este evident că aceste ipoteze (sensul lor) pot fi confirmate numai după ce avem şi celelalte date ale evaluării psihologice, de multe ori astfel de observaţii contribuind la înţelegerea şi explicarea datelor şi la definirea mai precisă a profilului persoanelor evaluate.

Tot în această etapă de monitorizare a modului de completare a probelor standardizate, psihologul este deseori solicitat să răspundă la diferite întrebări punctuale, formulate după ce candidaţii au început completarea probelor din bateria de evaluare. Încă din momentul formulării consemnului general trebuie să li se spună candidaţilor că, dacă pe parcursul completării chestionarelor au neclarităţi sau dificultăţi, ei trebuie să ridice discret mâna şi să aştepte ca psihologul să se apropie de ei pentru a-i spune în şoaptă, fără a-i deranja pe ceilalţi, care este problema. La solicitarea candidaţilor, se recomandă ca psihologul să reformuleze întrebarea sau consemnul în cauză fără a oferi, pe cât posibil, exemple sau variante exacte persoanei care nu a înţeles ce are de făcut.

În final, după ce fiecare candidat a predat mapa de evaluare psihologică, iar psihologul a verificat modul de completare a răspunsurilor (să fie notate corect datele de identificare şi să nu existe pagini sau secţiuni necompletate), candidaţii sunt informaţi despre locul şi data la care va avea loc următoarea evaluare (dacă este cazul) sau despre data-limită până la care vor primi informaţii/detalii despre rezultatele evaluării. Se recomandă tuturor evaluatorilor să respecte aceste reguli şi să comunice persoanelor evaluate rezultatele obţinute, dacă au promis aceasta, până la data-limită anunţată, indiferent dacă răspunsul este pozitiv sau negativ.

14.2. Controlul tendinţei de faţadă şi al distorsiunii datelor evaluării psihologice

14.2.1. *Concepte şi scale de distorsiune/control*

Una dintre problemele majore ale evaluării psihologice este legată de acurateţea cu care persoanele evaluate răspund la itemii probelor standardizate, mai ales la întrebările/aserţiunile din inventarele de personalitate sau chestionarele de atitudini. Dacă, în cazul evaluării în context clinic, clientul, fiind într-o relaţie de ajutor (acesta nu se simte bine şi a venit să solicite ajutorul medicului sau al psihologului), are tendinţa de a fi sincer în

răspunsurile pe care le oferă, nu acelaşi lucru se întâmplă în context organizaţional. Cu cât miza este mai mare, mai ales în situaţii de evaluare psihologică la angajare sau evaluare psihologică periodică (câştigarea sau păstrarea locului de muncă), cu atât va fi mai mare tendinţa candidaţilor/angajaţilor de a se prezenta într-o lumină favorabilă. Apare aşa-numita „tendinţă de faţadă" sau aşa-numitul efect de „dezirabilitate socială".

Dezirablitatea socială se referă la tendinţa unei persoane de a exagera în modul în care se prezintă sau se autodezvăluie într-o situaţie de interacţiune socială. Ea poate fi considerată şi ca un stil de a răspunde la stimuli, determinat de dorinţa de a fi pus într-o lumină favorabilă (Crowne şi Marlowe, 1960). Dezirablitatea socială se poate conceptualiza ca : autoatribuire de caracteristici pozitive, dar improbabile, şi negare a caracteristicilor negative, dar probabile (Crowne şi Marlowe, 1960 ; Tatman, 2009).

De cele mai multe ori însă, tendinţa (deliberată sau nu) de a se prezenta într-o lumină favorabilă vizează o prezentare de sine extrem de pozitivă, atitudine şi conduită deseori conştientă şi deliberată. Această tendinţă de prezentare pozitivă de sine nu ar trebui să ne mire dacă acceptăm faptul că în toate posturile care presupun relaţii cu publicul sau relaţii de vânzări angajaţii învaţă că trebuie să se prezinte bine, să creeze o impresie favorabilă, să „îşi vândă bine" imaginea şi competenţele, calităţile.

„Falsificarea" răspunsurilor poate să apară şi ca urmare a efectului amăgirii de sine. Amăgirea de sine este procesul de a ne induce pe noi înşine în eroare, crezând că suntem mai buni, mai corecţi şi mai competenţi decât în realitate. Această tendinţă mai degrabă inconştientă se poate manifesta fie sub forma autonegării (respingem, nu conştientizăm posibile defecte sau vulnerabilităţi), fie sub forma autoglorificării (ne percepem mult mai pozitiv decât suntem în realitate) (Paulhus, 1991).

Există şi situaţii în care persoana evaluată încearcă să intuiască aşteptările angajatorului şi, în funcţie de ipotezele personale, să pună în evidenţă „calităţile" despre care crede că sunt valorizate. Dintre toate formele de distorsionare a răspunsurilor, aceasta este cea mai gravă, pentru că, spre deosebire de tendinţa (deliberată sau nu) de a se prezenta într-o lumină favorabilă, este greu de intuit de fiecare dată care au fost ipotezele personale şi ce a fost în mintea fiecărui candidat.

Deşi mai rare, există situaţii în care putem vorbi de minciună (persoanele evaluate mint cu privire la aspectele declarate), de o deformare negativă (autoprezentare într-o lumină evident negativă), de răspunsuri aprobatoare (reacţii de tip *yesman*, încercuind varianta „Adevărat" indiferent de conţinutul itemului) sau de răspunsuri la întâmplare (răspunsuri *random*). Acestea din urmă apar din cauza fie a plictiselii (dacă nu se consideră examenul important), fie a oboselii (după completarea mai multor probe psihologice), tendinţă care apare mai ales la persoanele cu nivel de instruire mai scăzut.

Pentru a controla asemenea posibile distorsiuni în modul de completare, probele psihologice standardizate au incluse aşa-numitele „scale de control". De regulă, aceste scale de control vizează identificarea persoanelor care au manifestat o tendinţă clară spre deformarea pozitivă, deformarea negativă sau răspunsurile *random*/la întâmplare.

De exemplu, aşa cum am văzut în secţiunea 13.3.1, inventarul de personalitate DECAS permite verificarea validităţii răspunsurilor pe trei scale de control :

- *scala de dezirabilitate socială* (SD) (măsura în care indivizii îşi prezintă o imagine falsă, „cosmetizată") ;
- *scala de răspunsuri random* (RD) (măsura în care indivizii completează la întâmplare sau în mod eronat itemii testului) ;

– *scala de răspunsuri aprobatoare* (AP) (măsura în care indivizii răspund la cele mai multe întrebări încercuind varianta „Adevărat" indiferent de conţinutul itemului).

În mod similar, inventarul de personalitate Big Five©plus permite verificarea validităţii răspunsurilor pe cinci scale diferite de control (detalii în anexa IV.7).

– *distorsiune pozitivă conştientă* – itemii care corelează pozitiv cu managementul impresiilor şi negativ sau deloc cu autodepreciere;
– *distorsiune pozitivă inconştientă* – itemii care corelează pozitiv cu amăgirea de sine, stima de sine, infatuarea şi negativ cu autodepreciere;
– *distorsiune negativă conştientă* – itemii care corelează pozitiv cu managementul impresiilor şi autodepreciere;
– *distorsiune negativă inconştientă* – itemii care corelează pozitiv cu autodepreciere şi negativ cu stima de sine şi infatuarea;
– *distorsiune random* – perechi de itemii care, deşi corelează puternic între ei, în situaţie de răspuns la întâmplare îşi pierd această proprietate.

Pornind de la analiza statistică a modului în care răspunsurile subiectului evaluat deviază de la un pattern normal de răspunsuri (prin raportare la un etalon), majoritatea acestor scale ne avertizează dacă o persoană are tendinţa de a distorsiona răspunsurile oferite şi ne arată şi sensul în care are loc această distorsiune. Deşi, aşa cum am văzut, în inventarele de personalitate serioase există multiple astfel de scale de control, ne putem întreba care este efectul lor real în procesul evaluării psihologice şi dacă putem să limităm, prin intermediul lor, tendinţa persoanelor evaluate de a distorsiona răspunsurile.

Din păcate, cu ajutorul acestor scale putem afla doar *post factum* dacă o persoană a răspuns într-un mod distorsionat la itemii inventarului de personalitate. În mod logic, în momentul în care descoperim că o persoană obţine valori peste un anumit prag la astfel de scale, trebuie să punem sub semnul întrebării acurateţea raportului psihologic obţinut, măsura în care acest raport descrie corect persoana evaluată şi pentru celelalte variabile. În astfel de situaţii suntem puşi într-o trilemă: a) eliminăm persoana evaluată din concurs (pentru că „a trişat"); b) îi solicităm completarea unei noi probe (cerându-i să răspundă corect, de această dată); c) interpretăm cu prudenţa raportul obţinut? Credem că nici una dintre cele trei variante nu este mulţumitoare.

Nu ne putem permite să eliminăm din concurs o astfel de persoană (chiar dacă în consemn sugerăm aceasta) doar pentru simplul fapt că ea are o părere bună despre sine (poate exagerată) sau a făcut ceea ce a învăţat până în acel moment: a încercat să se prezinte într-o lumină favorabilă, „să se vândă bine". Nici nu putem concluziona că o astfel de persoană este imorală sau necinstită pornind de la simplul fapt că a dat curs unor tendinţe de dezirabilitate socială.

De cele mai multe ori, completarea unei noi probe de evaluare psihologică iese şi ea din discuţie. De regulă, constatăm că anumite date sunt distorsionate sau că persoana evaluată nu mai este disponibilă. În plus, o nouă aplicare presupune noi costuri şi sunt situaţii când nu ne putem permite aceste costuri suplimentare, mai ales că în practica evaluării psihologice nu sunt puţine cazurile în care se obţin scoruri mari la astfel de scale.

Varianta „interpretării cu prudenţă" a raportului psihologic este şi ea discutabilă, pentru că nu ştim care au fost ipotezele implicite ale persoanei evaluate, ce şi-a imaginat aceasta că valorizează conducerea şi care răspunsuri au fost viciate.

Toate cele trei strategii descrise mai sus pot fi aplicate, cu riscurile asociate, dacă ne putem permite sau dacă nu avem altă soluţie. În opinia noastră, cea mai bună soluţie este să aplicăm o strategie preventivă, să punem la punct un plan prin care să preîntâmpinăm astfel de situaţii şi să reducem la minimum rata celor care distorsionează răspunsurile oferite.

14.2.2. *Strategii de control al distorsiunii răspunsurilor*

În continuare vom face o scurtă descriere a unei strategii pe care o aplicăm în evaluările psihologice, în scopul diminuării sau limitării tendinţelor persoanelor evaluate de a distorsiona răspunsurile oferite la completarea chestionarelor. Această strategie poate fi descrisă în opt paşi sau niveluri de control al acurateţei rezultatelor evaluării :

a) consemnul general – modul de formulare a instrucţiunilor generale ;
b) atenţionarea – aplicarea iniţială a unei scale de dezirabilitate socială ;
c) itemii probelor – utilizarea unor probe valide rezistente la tendinţa de faţadă ;
d) scalele de control – verificarea indicatorilor de deformare pozitivă, negativă, random ;
e) etalonarea – folosirea etaloanelor corectate şi construirea etaloanelor specifice ;
f) verificarea – folosirea altor probe/scale complementare (verificare încrucişată) ;
g) interpretarea – analiza corectă a datelor, coroborarea şi integrarea rezultatelor (rezervă, nuanţare) ;
h) completarea – verificarea dominantelor psihologice şi dilemelor prin interviul comportamental.

Primele două strategii de control al distorsiunii răspunsurilor (modul de formulare a instrucţiunilor generale şi atenţionarea prin aplicare iniţială a scalei de dezirabilitate socială) sunt strategii care ţin de *momentul evaluării*.

Următoarele patru strategii (utilizarea unor probe rezistente la tendinţa de faţadă şi cu etaloane corectate/specifice, verificarea valorilor scalelor de control şi folosirea altor probe/scale complementare) ţin mai degrabă de etapa premergătoare celei de evaluare psihologică propriu-zisă : etapa de *selectare a metodologiei de evaluare.*

Ultimele trei strategii de limitare a distorsiunii răspunsurilor ţin de etapele ulterioare momentului evaluării, şi anume de etapa de *interpretare a datelor* (analiza corectă a datelor, coroborarea şi integrarea rezultatelor) şi de cea de verificare a dominantelor psihologice identificate anterior şi a eventualelor dileme sau contradicţii apărute pe parcurs.

14.2.2.1. Strategii aplicabile în momentul administrării probelor

a) Formularea consemnului general (oferirea instrucţiunilor generale)

Un prim pas spre asigurarea acurateţei datelor obţinute este cel de formulare a consemnului general, de oferire a unor instrucţiuni corecte, complete şi convingătoare de completare a bateriei de evaluare. Formularea consemnului general (instrucţiunile iniţiale

generale) şi accentele puse în mesajul transmis cu această ocazie vor direcţiona în mare măsură conduitele persoanelor evaluate şi modul în care ele vor răspunde la probele psihologice.

Consemnul general, oferit înainte de aplicarea probelor individuale (cele vizând evaluarea trăsăturilor de personalitate sau a dominantelor atitudinal-valorice), are mai multe secvenţe/momente şi trebuie să facă referire în mod obligatoriu la : precizarea identităţii evaluatorilor, descrierea scopului examenului, descrierea sarcinilor participanţilor, clarificarea conduitei de răspuns, atenţionarea asupra acurateţei răspunsurilor. Prezentăm mai jos, ca exemplu, un astfel de consemn.

Prezentarea evaluatorilor
Bună ziua. Mă numesc..., reprezint... şi, în numele conducerii firmei/instituţiei..., vă mulţumesc că aţi răspuns invitaţiei noastre de a participa la acest examen de evaluare psihologică.

Scopul şi durata examenului
Pentru acesta vă rugăm să răspundeţi la un set de probe psihologice. Informaţiile obţinute în această etapă vor fi comparate şi coroborate cu cele obţinute în etapele anterioare şi cu cele din interviul aprofundat ce va urma acestei etape de evaluare.
Estimăm că, pentru completarea acestor probe, veţi avea nevoie de aproximativ trei ore. Unii dintre dumneavoastră vor termina mai repede, alţii vor avea nevoie de mai mult timp. Vă sugerăm ca fiecare dintre dumneavoastră să lucraţi în ritmul propriu, fără să vă grăbiţi sau să trageţi de timp.

Descrierea sarcinilor
În faţa dumneavoastră, pe masă, aveţi o mapă care conţine mai multe probe sau chestionare psihologice. După cum veţi vedea, fiecare dintre aceste chestionare are un consemn, adică un set de informaţii şi instrucţiuni prin care se descrie modul în care trebuie să răspundeţi.
În momentul în care începeţi să completaţi răspunsurile în această mapă de evaluare, vă rugăm să citiţi cu atenţie instrucţiunile fiecărui chestionar şi apoi fiecare afirmaţie sau întrebare din chestionar pentru a da răspunsul care vă descrie cel mai bine, care este cel mai apropiat de modul dumneavoastră obişnuit de a fi, gândi sau acţiona.
Pentru unele dintre aceste chestionare răspunsurile se pot oferi direct pe chestionar, în partea dreaptă a fiecărei întrebări. Atenţie, aveţi şi chestionare la care răspunsurile trebuie date pe foi separate – „Foaia de răspuns" – pe care le găsiţi la începutul acestor chestionare.
În acest moment vă rugăm să lăsaţi mapa pe masă, să nu o mai deschideţi, pentru a putea urmări cu atenţie instrucţiunile generale.

Clarificarea conduitei de răspuns
Vă precizăm că pentru afirmaţiile sau întrebările la care trebuie să răspundeţi nu există răspunsuri bune sau rele. Există, în schimb, opinii diferite, moduri diferite de a gândi şi reacţiona, ceea ce ne face atât de diferiţi, iar noi vrem să surprindem aceste diferenţe.
La fiecare întrebare sau afirmaţie vă sugerăm să oferiţi primul răspuns care vă vine în minte, cel care vă caracterizează cel mai bine, cel care este în acord cu modul în care, de cele mai multe ori, gândiţi, simţiţi sau acţionaţi. Vă rugăm să evitaţi analiza tuturor implicaţiilor posibile ale unui răspuns, adică „să despicaţi firul în patru", şi să daţi răspunsul cel mai evident pentru dumneavoastră.

În situaţia în care nu vă puteţi hotărî şi oscilaţi între două variante de răspuns, pentru a lua rapid o decizie vă sugerăm să alegeţi varianta pe care o preferaţi cel mai mult ; dacă sunt două variante negative, decideţi pe care o respingeţi cel mai puternic, bifând-o pe cealaltă. Vă sugerăm să evitaţi astfel de situaţii, alegând primul răspuns care credeţi că vă caracterizează.

Atenţionarea privind acurateţea răspunsurilor

Vă rugăm să răspundeţi cu sinceritate la aceste întrebări şi să evitaţi să vă prezentaţi altfel decât sunteţi în realitate, alegând variante de răspuns care nu vă caracterizează sau vă caracterizează în foarte mică măsură.

Chestionarele pe care le completaţi au incluse „scale de minciună" şi „scale de dezirabilitate socială", cu ajutorul cărora ne dăm seama dacă aţi minţit sau aţi exagerat într-un anumit fel. Riscaţi să fiţi eliminaţi din concurs dacă nu răspundeţi corect şi sincer la aceste întrebări... şi ar fi păcat.

Vă sugerăm să nu încercaţi să intuiţi ce se află în spatele fiecărei întrebări şi ce urmăreşte ea : pierdeţi timp inutil şi riscaţi foarte mult pentru că, de regulă, aceste întrebări sunt construite şi selectate în aşa fel încât urmăresc altceva decât ceea ce par să urmărească la prima vedere. De exemplu, putem să vă întrebăm dacă vă plac hainele sau materialele în carouri pentru a afla dacă sunteţi o persoană introvertită sau extravertită.

Pentru a nu risca depunctarea sau eliminarea din concurs, vă sugerăm să răspundeţi cu sinceritate la aceste întrebări.

Oferirea de explicaţii finale

Pe parcursul completării chestionarelor din mapa de evaluare, dacă nu înţelegeţi ceva, dacă aveţi neclarităţi legate de modul de formulare a consemnului sau de modul în care trebuie să oferiţi răspunsul, vă rog să îmi faceţi un semn discret, ridicând o mână, şi să aşteptaţi să mă apropii pentru a-mi spune în şoaptă, fără a-i deranja pe ceilalţi, care este problema. Eu vă voi ajuta să înţelegeţi cerinţele, fără a vă da răspunsurile la test.

După ce aţi răspuns la toate chestionarele din mapă vă rugăm să mai verificaţi o dată dacă aţi răspuns la toate întrebările. Sunt situaţii în care se omite câte o întrebare sau chiar câte o pagină cu întrebări.

După ce aţi verificat dacă aţi răspuns la toate întrebările şi v-aţi trecut corect datele personale, vă rugăm să vă ridicaţi şi, fără a-i deranja pe ceilalţi, să îmi aduceţi mapa de evaluare împreună cu chestionarele şi foile de răspuns. După ce vă confirm că totul este în regulă, puteţi părăsi sala.

Rezultatele acestei etape de evaluare/rezultatele finale le veţi primi personal/telefonic/prin e-mail până la data de…

Acestea au fost instrucţiunile generale.

Înainte de a deschide mapele şi a începe completarea chestionarelor, dacă aveţi neclarităţi sau întrebări legate de ceea ce aveţi de făcut în următoarele ore, vă rog să le formulaţi acum.

Mai sus am prezentat un set de instrucţiuni, destul de detaliate, care pot fi oferite înainte de aplicarea probelor individuale, cele vizând evaluarea trăsăturilor de personalitate sau a dominantelor atitudinal-valorice. Acest consemn poate fi completat cu alte informaţii, poate fi reformulat în funcţie de specificul evaluării sau de preferinţele evaluatorului sau

poate fi simplificat. Sunt situaţii de evaluare psihologică, mai ales în evaluarea psihologică periodică, în care aceste instrucţiuni generale pot fi prezentate mult mai succint. Iată, mai jos, o variantă simplificată a consemnului general.

Prezentarea evaluatorilor
Buna ziua. Mă numesc..., reprezint... şi, în numele conducerii firmei/instituţiei..., vă mulţumesc că aţi răspuns invitaţiei noastre de a participa la acest examen de evaluare psihologică.

Scopul şi durata examenului
Pentru aceasta vă rugăm să răspundeţi la un set de probe psihologice. Informaţiile obţinute în această etapă vor fi comparate şi coroborate cu cele obţinute în etapele anterioare şi cu cele din interviul aprofundat ce va urma acestei etape de evaluare.
Estimăm că veţi acea nevoie de aproximativ trei ore. Vă sugerăm să lucraţi în ritmul propriu, fără să vă grăbiţi sau să trageţi de timp.

Descrierea sarcinilor
În faţa dumneavoastră, pe masă, aveţi o mapă care conţine mai multe probe sau chestionare psihologice. După cum veţi vedea, fiecare chestionar are un consemn, adică un set de informaţii şi instrucţiuni pentru modul în care trebuie să răspundeţi.

Clarificarea conduitei de răspuns
Vă precizăm că pentru afirmaţiile sau întrebările la care trebuie să răspundeţi nu există răspunsuri bune sau rele. Există, în schimb, opinii diferite, moduri diferite de a gândi şi reacţiona, ceea ce ne face atât de diferiţi, iar noi vrem să surprindem aceste diferenţe.
La fiecare întrebare sau afirmaţie oferiţi primul răspuns care vă vine în minte, fără „să despicaţi firul în patru".

Atenţionarea privind acurateţea răspunsurilor
Vă rugăm să răspundeţi cu sinceritate la aceste întrebări şi să evitaţi să vă prezentaţi altfel decât sunteţi în realitate.
Chestionarele pe care le completaţi au incluse „scale de minciună" şi „scale de dezirabilitate socială", cu ajutorul cărora ne dăm seama dacă aţi minţit sau aţi exagerat într-un anumit fel.
Vă sugerăm să nu încercaţi să intuiţi ce se află în spatele fiecărei întrebări şi ce urmăreşte ea. De regulă, aceste întrebări urmăresc altceva decât ceea ce par să urmărească la prima vedere. De exemplu, putem să vă întrebăm dacă vă plac hainele sau materialele în carouri pentru a afla dacă sunteţi o persoană introvertită sau extravertită.
Pentru a nu risca depunctarea sau eliminarea din concurs, vă sugerăm să răspundeţi cu sinceritate la aceste întrebări.

Oferirea de explicaţii finale
Pe parcursul completării chestionarelor din mapa de evaluare, dacă nu înţelegeţi ceva, dacă aveţi neclarităţi legate de modul de formulare a consemnului sau de modul în care trebuie să oferiţi răspunsul, vă rog să îmi faceţi un semn discret, ridicând o mână, şi să aşteptaţi să mă apropii pentru a-mi spune în şoaptă, fără a-i deranja pe ceilalţi, care este problema. Eu vă voi ajuta să înţelegeţi cerinţele, fără a vă da răspunsurile la test.

După ce aţi răspuns la toate chestionarele din mapă, vă rugăm să mai verificaţi o dată dacă aţi răspuns la toate întrebările şi v-aţi trecut corect datele personale. Apoi vă ridicaţi şi îmi aduceţi mapa de evaluare, împreună cu chestionarele şi foile de răspuns, fără a-i deranja pe ceilalţi. După ce vă confirm că totul este în regulă, puteţi părăsi sala.
Rezultatele acestei etape de evaluare/rezultatele finale le veţi primi personal/telefonic/prin e-mail până la data de...

Dacă aveţi neclarităţi sau întrebări legate de ceea ce aveţi de făcut în următoarele ore, vă rog să le formulaţi acum.

Indiferent de varianta preferată, important este ca aceste instrucţiuni să fie oferite pe un ton convingător şi categoric, mai ales când se face referire la acurateţea răspunsurilor şi la posibilele consecinţe ale nerespectării instrucţiunilor. Facem astfel un prim pas spre reducerea tendinţei persoanelor evaluate de a distorsiona răspunsurile oferite la completarea chestionarelor şi spre creşterea acurateţei datelor obţinute.

b) Atenţionarea – aplicarea iniţială a unei scale de dezirabilitate socială

O strategie alternativă pe care o folosesc pentru a-i convinge şi pe cei care ignoră consemnul iniţial şi tind să se prezinte dezirabil social este atenţionarea cu privire la riscul de a fi eliminat din examen. Este o strategie mai dură, dar eficientă când este vorba de controlul tendinţei unor persoane de a distorsiona răspunsurile oferite.

Când aplic această strategie, prima probă psihologică din mapă este un chestionar scurt de evaluare a dezirabilităţii sociale: chestionar DS10[1], de o pagină, format din 30 de itemi, care permite evaluarea a doi factori: *managementul impresiilor* şi *amăgirea de sine*. Chestionarul a fost covalidat prin aplicarea simultană cu două mari scale consacrate în domeniu: *The Balanced Inventory of Desirable Responding* (Paulhus, 1988) şi *Social Desirability or Need for Approval Scale* (Marlowe-Crowne, 1960). Chestionarul DS10 solicită răspunsuri de tip A („Adevărat") şi F („Fals").

După ce văd că primii respondenţi se apropie de finalizarea acestei primei scale, le atrag atenţia printr-un consemn suplimentar:

Îmi cer scuze, am uitat să vă mai spun ceva...
În momentul în care finalizaţi completarea primului chestionar, vă rog să vă ridicaţi şi să mi-l aduceţi pentru a vă oferi câteva instrucţiuni suplimentare.
Vă rog să vă apropiaţi pe rând numai dacă nu este nimeni aici în faţa mea, după ce vă fac semn...

În momentul în care îmi este prezentat acest chestionar, prin aplicarea rapidă a unei grile (mai mult pentru a face o demonstraţie de rigoare, pentru că îmi dau seama foarte uşor de valoarea scorurilor din modul de dispunere a răspunsurilor) constat dacă cineva a exagerat, prezentându-se dezirabil social. În acel moment, îi spun în şoaptă:

---

1. Chestionar construit de o echipă coordonată de Macarie Alexandra, formată din: Andreea Tansanu, Oana Tudose, Alexandra Condur, Andreea Astani, Ioana Simona Boghiţoiu, Lăcrămioara Elena Tudose, Andreea Elena Maxim, Alexandra Sava, Andreia Livia Ungurean.

Aveţi tendinţa de a exagera sau de a nu fi sincer în răspunsurile pe care le oferiţi. Riscaţi să fiţi descalificat şi să ieşiţi din concurs!
Va mai dau încă o dată acelaşi chestionar şi vă rog, de această dată, să încercaţi să răspundeţi cu mai multă obiectivitate şi sinceritate la acest chestionar şi la cele care urmează. Vă rog să vă duceţi la loc şi să răspundeţi corect la toate chestionarele din mapa de evaluare. V-am prevenit!

Este evident că o asemenea atenţionare îl descumpăneşte şi pe cel mai calm candidat, dar nu am sesizat efecte negative în modul de completare a chestionarelor. În schimb, de regulă, persoanele astfel atenţionate nu mai obţin scoruri mari la scalele de control al distorsiunii răspunsurilor.

Candidaţii care nu obţin scoruri mari la această scală pot primi consemnul.

Este în regulă!
Vă rog să continuaţi să răspundeţi sincer şi cu atenţie şi la celelalte chestionare din mapa de evaluare. Succes!

Aceste două strategii de control al distorsiunii răspunsurilor (modul de formulare a instrucţiunilor generale şi atenţionarea prin aplicarea iniţială a scalei de dezirabilitate socială) sunt cele care asigură, într-o oarecare măsură, o limitare a tendinţelor persoanelor evaluate de a oferi răspunsuri dezirabile social.

Din păcate, ele nu sunt suficiente dacă inventarele de personalitate folosite au câteva puncte vulnerabile: a) fie conţin întrebări care prin modul lor de formulare invită la răspunsuri dezirabile; b) fie nu conţin scale de verificare a indicatorilor de deformare pozitivă, negativă, random; c) fie nu sunt suficiente pentru a permite o verificare minimală a concordanţelor dominantelor personalităţii; d) fie nu au etaloane adaptate specificului evaluării în context de selecţie profesională. La astfel de aspecte ne vom referi în continuare.

14.2.2.2. Strategii legate de selectarea metodologiei de evaluare

c) Selectarea unor probe valide rezistente la tendinţa de faţadă

Aşa cum am mai precizat, o persoană pusă în situaţia de a completa probe psihologice, mai ales când e vorba de miză profesională (evaluare la angajare sau evaluare periodică), va avea tendinţa instinctivă de a răspunde afirmativ la întrebările valorizante social şi negativ la cele care le creează impresia că îi pun într-o lumină nefavorabilă. Mai mult, ei vor încerca „să ghicească" răspunsul aşteptat de evaluator chiar şi la întrebările aparent fără miză.

Iată un exemplu cu două întrebări la care un candidat care doreşte să facă o impresie favorabilă ar fi tentat să răspundă afirmativ.

1. „După o zi grea de muncă simţiţi nevoia să ieşiţi în oraş cu colegii sau prietenii?" – Da/Nu.
2. „După o zi grea de muncă preferaţi să staţi acasă, să citiţi o carte sau să vizionaţi un film?" – Da/Nu.

La prima întrebare subiectul va avea tendinţa de a răspunde afirmativ pentru că „dă bine" să fii sociabil, să ai relaţii bune cu colegii sau să arăţi că nu oboseşti uşor după o zi grea de muncă. Va avea tendinţa de a da un răspuns afirmativ şi la a doua întrebare, pentru că este bine să arăţi că ai preocupări artistice sau intelectuale sau că, în general, munceşti din greu, astfel încât seara ai tendinţa să rămâi acasă. Problema este că ambele întrebări vizează dimensiunea bipolară *introversiune – extraversiune*, în acest caz cele două răspunsuri anulându-se reciproc în punctajul final nu din cauza tendinţelor contradictorii reale ale subiectului (care pot apărea în cazul ambivertului), ci din cauza ipotezelor personale cu privire la „ceea ce dă bine" să răspundă la un moment dat. Este evident cât de mult şi în ce sens, greu de anticipat, pot fi deformate rezultatele finale ale evaluării, dacă prin însăşi construcţia lui inventarul de personalitate permite acest joc.

Majoritatea inventarelor de personalitate sunt construite în acest fel, solicitând răspunsuri de tipul „Da/Nu" sau răspunsuri pe scale (*niciodată*, *rareori*, *uneori*, *deseori*, *întotdeauna* ; *în foarte mică măsură*, *în mică măsură*, *în măsură medie*, *în mare măsură*, *în foarte mare măsură* etc.). În această variantă de construcţie a întrebărilor/aserţiunilor, selectarea şi validarea itemilor de către dezvoltatorul de probe psihologice şi validarea finală a probei sunt mult mai uşoare decât în varianta itemilor care solicită alegerea între două variante de răspuns similar dezirabile (vezi mai jos). Tendinţele spre dezirabilitate socială pot fi „corectate" cu ajutorul unui etalon naţional bine realizat. Această frază este parţial adevărată, pentru că un etalon bun corectează tendinţele de deviere în modul de distribuţie a datelor. Afirmaţia anterioară este şi parţial falsă, pentru că, în situaţiile cu miză (cum sunt cele de selecţie profesională sau evaluare periodică), subiecţii tind în mai mare măsură să răspundă diferit, deformând datele, altfel decât în situaţiile „domestice", fără miză pentru identitatea sau activitatea profesională, în care se construiesc aceste etaloane naţionale. Aceasta face ca etalonul general să nu mai fie atât de bun, fiind necesar un etalon specific obţinut în situaţii de evaluare psihologică în context profesional.

Pentru a elimina această vulnerabilitate a inventarelor de personalitate (aceea de a oferi întrebări sau aserţiuni la care persoana evaluată să tindă să răspundă dezirabil social), recomandăm utilizarea unor probe psihologice care oferă două variante posibile de răspuns la fiecare item, egal sau similar dezirabile social, variante de răspuns reprezentative pentru cei doi poli ai dimensiunii psihologice urmărite. Un exemplu relevant în acest sens este modul de construcţie a itemilor în Inventarul de personalitate 16PF (R.B. Cattell), unde apare şi o variantă de răspuns intermediară. Astfel de itemi obligă persoana care completează chestionarul să se hotărască şi să aleaga varianta cea mai potrivită pentru ea.

De exemplu, pentru a diminua tendinţa de faţadă, cele două întrebări de mai sus pot fi reunite într-un singur item şi prezentate sub forma unei aserţiuni cu două variante de răspuns la fel dezirabile social :

„După o zi grea de muncă :

- simt nevoia să ies în oraş cu colegii sau prietenii ;
- prefer să citesc o carte sau sa vizionez un film".

În construcţia majorităţii probelor elaborate de noi, inclusiv în realizarea Big Five©plus, am optat (pe cât posibil) pentru aserţiuni cu două variante de răspuns egal dezirabile, persoanele investigate fiind solicitate să aleagă varianta de continuare a frazei cea mai apropiată de felul lor de a gândi, simţi sau acţiona. În felul acesta nu am mai pus subiecţii

în faţa unor aserţiuni sau întrebări faţă de care să îşi exprime acordul sau dezacordul, ci în situaţia de a face o alegere (forţată) între două variante de răspuns, ambele la fel de atrăgătoare sau la fel de dezagreabile. Iată mai jos câteva exemple :

„Îmi plac mai mult :
- provocările şi încercările neobişnuite ;
- siguranţa obiceiurilor zilnice.

Mi se poate reproşa că :
- sunt mult prea spontan şi grăbit în a lua decizii ;
- gândesc prea mult înainte de a acţiona.

Consider că cea mai bună soluţie la o problemă ambiguă este :
- prima care îţi vine în minte ;
- cea bazată pe o analiză minuţioasă.

Mă simt capabil(ă) şi pregătit(ă) să rezolv probleme profesionale dificile :
- indiferent cât de complicată ar fi situaţia ;
- numai în situaţiile clare şi experimentate de mine.

După o zi de lucru, problemele pe care le voi avea de rezolvat a doua zi :
- le las să mă gândesc la ele a doua zi ;
- mă trezesc noaptea gândindu-mă la ele".

În concluzie, este de preferat alegerea unor probe psihologice care, prin modul de construcţie a itemilor şi prezentarea variantelor de răspuns, să nu favorizeze tendinţa de faţadă sau răspunsurile aprobatoare.

d) Verificarea indicatorilor de deformare pozitivă, negativă, random

După înregistrarea şi cotarea răspunsurilor, un alt pas important în controlul tendinţelor de deformare a răspunsurilor este cel de verificare a valorilor scalelor de control conţinute în structura acestor probe.

Evident, se recomandă utilizarea unor probe psihologice care au astfel de scale de control al acurateţei răspunsurilor : scale de *dezirabilitate socială*, *răspunsuri random*, *răspunsuri aprobatoare*, *distorsiune pozitivă*, *distorsiune negativă* etc. Trebuie luate în calcul valorile acestor scale, deşi, aşa cum am văzut mai sus, în astfel de situaţii opţiunile sunt destul de limitate (eliminăm persoana evaluată din concurs ; solicităm completarea unei noi probe sau interpretăm cu prudenţă raportul obţinut), ultima variantă fiind cea mai probabilă (şi recomandabilă) în evaluarea psihologică.

Sensul acestor scale de control, pragurile valorice considerate relevante şi modul de interpretare a datelor sunt specifice fiecărei probe psihologice. Important este să ţinem cont de aceste atenţionări.

e) Folosirea etaloanelor corectate şi construirea etaloanelor specifice

Folosirea unor etaloane corecte este esenţială pentru activitatea de evaluare. Dacă nu există astfel de etaloane, apare pericolul ca interpretarea datelor să fie incorectă, deoarece, pentru populaţii specifice sau în situaţii particulare de evaluare, datele brute obţinute de un candidat pot avea o distribuţie uşor deviată spre stânga sau spre dreapta.

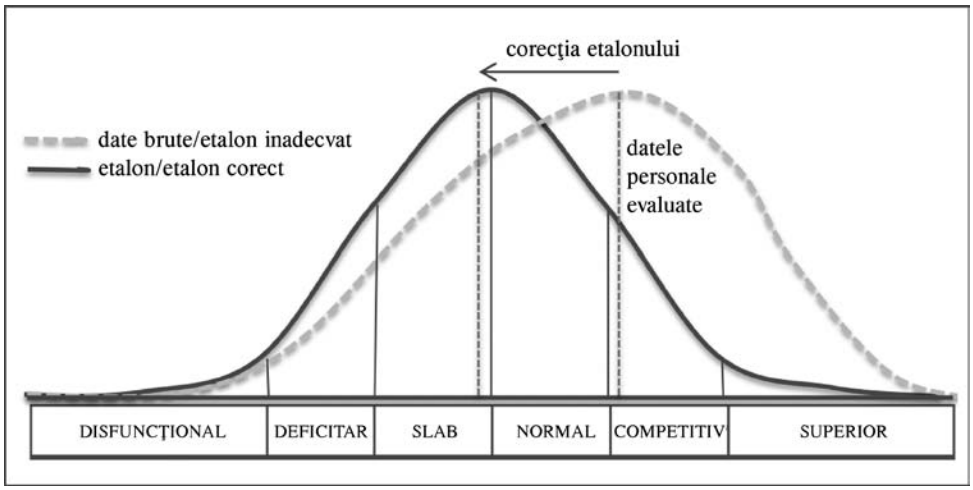


Figura XIV.1. *Raportarea corectă a aptitudinilor/performanţei unei persoane faţă de etalon*

De exemplu, în figura XIV.1 este ilustrat modul în care rezultatele brute ale unei persoane evaluate[1] (nivel de performanţă, nivel aptitudinal sau trăsătură de personalitate), fără raportarea la un etalon corect, ne pot induce concluzia falsă că acea persoană este una competitivă, cel puţin din perspectiva acelei dimensiuni. În realitate, dacă raportăm datele persoanei la un etalon corect, observăm că, prin raportare la mediile rezultatelor obţinute de persoane similare (aceleaşi caracteristici sociodemografice şi acelaşi context profesional), ajungem la concluzia că acea persoană este mai degrabă una slabă sub aspectul nivelului de performanţă, nivelului aptitudinal sau nivelului de dezvoltare a trăsăturii de personalitate.

Etalonul permite „corectarea" unor deviaţii în modul de distribuţie a datelor şi o raportare corectă a datelor fiecărei persoane evaluate la etalonul specific acelei situaţii de evaluare. Din acest motiv, este recomandată utilizarea unor probe psihologice acreditate de către Colegiul Psihologilor. Sunt importante etaloanele naţionale, dar la fel de importante sunt şi etaloanele specifice, construite pentru o anumită categorie profesională.

Din exemplul prezentat mai sus se poate deduce cât de periculoasă este utilizarea unor scale sau probe psihologice fără etalon sau cu un etalon incorect : ne poate face să formulăm concluzii false pornind de la datele reale obţinute.

f) Utilizarea altor probe/scale complementare (verificare încrucişată)

Personalitatea umană este complexă, uneori contradictorie, cu multiple resurse şi posibilităţi de decompensare sau de supracompensare. Aceasta face ca, de multe ori, în cadrul evaluării psihologice să obţinem date aparent contradictorii, care solicită investigaţii suplimentare pentru a decela, în final, dimensiunile psihologice cu adevărat relevante, „nuanţele" şi specificul profilului psihologic al fiecărei persoane. Alteori, persoane diferite

1. Linia punctată numită „date brute/etalon inadecvat" este una imaginară ce ar putea fi obţinută prin distribuţia unor date brute (rezultate prin însumarea răspunsurilor corecte/similare), date similare cu cele (brute) ale subiectului evaluat.

obţin profiluri de personalitate similare şi, cel puţin din perspectiva trăsăturilor dominante, par să corespundă aceleiaşi descrieri.

Psihologii care utilizează în evaluarea psihologică o singură probă de evaluare a personalităţii pot formula cu destulă siguranţă concluziile finale, fiind convinşi că au surprins corect profilul psihologic al persoanei evaluate. Aceasta nu însemnă că nu se pot înşela. Utilizarea unei singure probe psihologice de evaluare a personalităţii este, într-o oarecare măsură, o strategie greşită şi o capcană, pentru că poate crea falsa certitudine că au fost surprinse corect caracteristicile persoanei evaluate.

Aplicarea unor probe psihologice suplimentare poate scoate în evidentă şi alte dominante de personalitate (unele mai clar conturate decât cele obţinute prin aplicarea unei singure probe), poate permite confirmarea sau întărirea unor concluzii formulate anterior şi poate pune în evidenţă aparente contradicţii a căror clarificare duce la nuanţarea profilului psihologic final.

Din acest motiv, considerăm că utilizarea altor probe diferite, cu factori similari şi complementari, este o strategie recomandată pentru a limita distorsiunea datelor şi interpretărilor şi pentru a ajunge la o acurateţe cât mai mare în definirea profilului psihologic final.

14.2.2.3. Strategii aplicabile în etapa de interpretare a datelor

g) Interpretarea, coroborarea şi integrarea rezultatelor

Aşa cum am precizat mai sus, utilizarea simultană a mai multor inventare de evaluare a personalităţii permite descrierea mult mai corectă a profilului psihologic al persoanelor evaluate. Aceasta pentru că asigură investigarea unui număr mai mare de variabile psihologice, posibile dominante individuale, permite verificarea încrucişată şi confirmarea (sau infirmarea) unor concluzii parţiale formulate prin interpretarea rezultatelor fiecărei probe psihologice în parte şi pentru că permite formularea nuanţată, detaliată şi specifică a profilului final.

Din acest motiv, aşa cum am precizat în subcapitolul 13.3.2, prin intermediul platformei PsihoProfile oferim psihologilor practicieni posibilitatea de a aplica simultan mai multe probe psihologice diferite (selectându-le pe cele care corespund cel mai bine combinaţiei de factori psihologici identificaţi ca fiind relevanţi pentru postul analizat), la costuri de evaluare minimale în condiţiile utilizării a trei-patru probe psihologice diferite (mai puţin în comparaţie cu cât plătesc acum pentru o evaluare cu una dintre probele psihologice de notorietate).

h) Verificarea dominantelor psihologice şi dilemelor prin interviul comportamental

Un examen corect de evaluare psihologică poate include şi o etapă de interviu comportamental în care, pe baza unui set de întrebări similare celor descrise în subcapitolul 12.4.1 („Formularea întrebărilor din ghidul de interviu"), se pot verifica atât gradul de dezvoltare a dimensiunilor psihologice identificate ca fiind dominante pentru persoana evaluată, cât şi posibilele contradicţii sau neconcordanţe între datele evaluării.

Sunt şi practicieni care preferă aplicarea probelor de personalitate şi redactarea unui profil psihologic preliminar înainte de etapa interviului aprofundat, tocmai pentru a putea verifica în timpul interviului consistenţa unor caracteristici psihologice şi eventualele elemente neclare sau discutabile în profilul psihologic al persoanei evaluate.

14.3. Evaluarea psihologică şi interpretarea profilurilor de personalitate

Din păcate trebuie să ne oprim aici, cel puţin cu această primă parte dedicată descrierii modului de pregătire şi de realizare a examenului de evaluare psihologică individuală în context organizaţional. În următorul volum vom continua acest demers de descriere a procesului de evaluare psihologică, insistând pe strategiile de analiză a datelor psihologice şi de redactare a profilurilor de personalitate. Acest nou volum, pe tema evaluării psihologice şi interpretării profilurilor de personalitate, va fi, cel mai probabil, structurat pe trei părţi.

În prima parte, ca o continuare firească a prezentului volum, *vom descrie modul de realizare a următoarelor etape ale demersului de evaluare psihologică*: analiza rezultatelor evaluării, definirea dominantelor de personalitate şi redactarea profilurilor de personalitate, realizarea ierarhiei candidaţilor în funcţie de criteriile psihologice definite anterior (dacă este cazul), comunicarea concluziilor evaluării cu respectarea clauzelor de confidenţialitate etc.

În partea adoua vom prezenta câteva *modele sau dimensiunile de personalitate tipice pentru evaluarea psihologică în context organizaţional*, cele care ar putea interesa în mod direct pe psihologul practician. Aceste modele sau dimensiuni de personalitate tipice vor fi abordate din perspectiva profilului psihologic, a modului în care interpretăm rezultatele obţinute şi formulăm concluziile evaluării psihologice.

1. Modelul Big Five în evaluarea personalităţii. *Care este profilul general „ideal" al angajatului ?*
2. Dimensiunile accentuate ale personalităţii. *Unde ne situăm între „normalitate" şi patologie ?*
3. Toleranţa la incertitudine. *Există o concordanţă sau o discordanţă cu solicitările locului de muncă ?*
4. Stilul de muncă individual. *Care sunt „atuurile" şi „slăbiciunile" modului individual de realizare a sarcinilor ?*
5. Motivaţia în muncă. *Este mai importantă implicarea sau persistenţa motivaţională ?*
6. Tendinţa de faţadă, dezirablitatea socială şi minciuna. *Câtă încredere putem avea în ceea ce declară o persoană evaluată din punct de vedere psihologic ?*
7. Stima de sine. *Ce părere avem despre noi şi unde ne situăm între autodepreciere şi infatuare ?*
8. Inteligenţa emoţională. *Cum ne defineşte abilitatea de a ne înţelege şi guverna emoţional pe noi înşine şi pe ceilalţi ?*
9. Stilul de conducere. *Care este diferenţa dintre potenţialul unui lider şi manifestarea lui în activitatea organizaţională ?*

În partea a treia intenţionăm să descriem în întregime, de la momentul formulării solicitării până la cel al comunicării rezultatele finale, unul sau mai multe *examene complete de selecţie profesională*. Prin aceste exemple/studii de caz, dincolo de cele descrise în cele două volume, vrem să ajutăm psihologii practicieni să înţeleagă mai bine care sunt

etapele evaluării psihologice şi cum evoluează şi se succed procedurile, de la definirea criteriilor psihologice iniţiale până la comunicarea rezultatelor finale.

În partea a patra intenţionăm să descriem *legăturile care există între evaluarea psihologică individuală şi alte două activităţi importante* pentru viaţa şi performanţa organizaţională : *evaluarea climatului organizaţional* şi *evaluarea performanţei angajaţilor*. Facem astfel un pas mai departe spre descrierea altor proceduri organizaţionale relevante pentru activitatea organizaţională şi utile psihologului practician.

Anexe

Anexa IV.1. Raport detaliat pentru *neuropsiholog* sau *neuropsiholog clinic*[1] (*extras*)

Sample of reported job titles: Clinical Neuropsychologist, Professor, Neuropsychologist, Neuropsychology Service Director, Pediatric Neuropsychologist

View report: Summary Details Custom

Tasks | Tools & Technology | Knowledge | Skills | Abilities | Work Activities | Work Context | Job Zone | Education | Interests | Work Styles | Work Values | Wages & Employment | Additional Information

Skills **Save Table (XLS/CSV)**

Importance	Skill
91	**Reading Comprehension** — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.
88	**Active Listening** — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times.
88	**Critical Thinking** — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.
81	**Social Perceptiveness** — Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.
78	**Complex Problem Solving** — Identifying complex problems and reviewing related information to develop and evaluate options and implement solutions.
78	**Speaking** — Talking to others to convey information effectively.
78	**Writing** — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.
75	**Active Learning** — Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making.
75	**Judgment and Decision Making** — Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.
75	**Science** — Using scientific rules and methods to solve problems.
63	**Instructing** — Teaching others how to do something.
63	**Learning Strategies** — Selecting and using training/instructional methods and procedures appropriate for the situation when learning or teaching new things.
63	**Monitoring** — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.

1. *Sursa* : O*Net Online (http : //www.onetonline.org/link/details/19-3039.01).

Abilities Save Table (XLS/CSV)

Importance	Ability
91	**Deductive Reasoning** — The ability to apply general rules to specific problems to produce answers that make sense.
91	**Inductive Reasoning** — The ability to combine pieces of information to form general rules or conclusions (includes finding a relationship among seemingly unrelated events).
88	**Problem Sensitivity** — The ability to tell when something is wrong or is likely to go wrong. It does not involve solving the problem, only recognizing there is a problem.
88	**Written Comprehension** — The ability to read and understand information and ideas presented in writing.
85	**Oral Comprehension** — The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences.
85	**Written Expression** — The ability to communicate information and ideas in writing so others will understand.
81	**Oral Expression** — The ability to communicate information and ideas in speaking so others will understand.
81	**Speech Recognition** — The ability to identify and understand the speech of another person.
78	**Near Vision** — The ability to see details at close range (within a few feet of the observer).
72	**Category Flexibility** — The ability to generate or use different sets of rules for combining or grouping things in different ways.
69	**Flexibility of Closure** — The ability to identify or detect a known pattern (a figure, object, word, or sound) that is hidden in other distracting material.
69	**Speech Clarity** — The ability to speak clearly so others can understand you.
66	**Information Ordering** — The ability to arrange things or actions in a certain order or pattern according to a specific rule or set of rules (e.g., patterns of numbers, letters, words, pictures, mathematical operations).
63	**Selective Attention** — The ability to concentrate on a task over a period of time without being distracted.

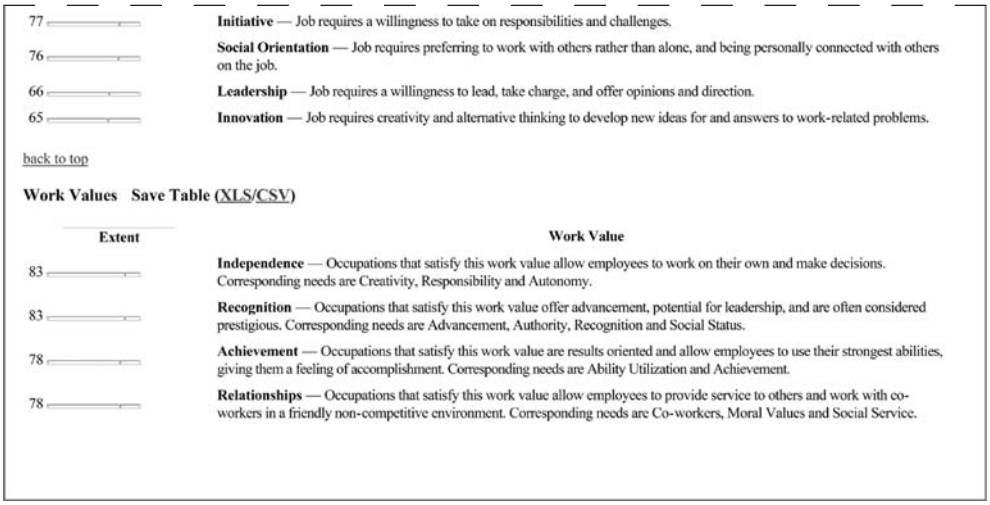
Interests Save Table (XLS/CSV)

Occupational Interest	Interest
100	**Investigative** — Investigative occupations frequently involve working with ideas, and require an extensive amount of thinking. These occupations can involve searching for facts and figuring out problems mentally.
67	**Social** — Social occupations frequently involve working with, communicating with, and teaching people. These occupations often involve helping or providing service to others.
56	**Artistic** — Artistic occupations frequently involve working with forms, designs and patterns. They often require self-expression and the work can be done without following a clear set of rules.
28	**Realistic** — Realistic occupations frequently involve work activities that include practical, hands-on problems and solutions. They often deal with plants, animals, and real-world materials like wood, tools, and machinery. Many of the occupations require working outside, and do not involve a lot of paperwork or working closely with others.
17	**Conventional** — Conventional occupations frequently involve following set procedures and routines. These occupations can include working with data and details more than with ideas. Usually there is a clear line of authority to follow.
0	**Enterprising** — Enterprising occupations frequently involve starting up and carrying out projects. These occupations can involve leading people and making many decisions. Sometimes they require risk taking and often deal with business.

back to top

Work Styles Save Table (XLS/CSV)

Importance	Work Style
97	**Integrity** — Job requires being honest and ethical.
96	**Analytical Thinking** — Job requires analyzing information and using logic to address work-related issues and problems.
96	**Attention to Detail** — Job requires being careful about detail and thorough in completing work tasks.
96	**Concern for Others** — Job requires being sensitive to others' needs and feelings and being understanding and helpful on the job.
93	**Dependability** — Job requires being reliable, responsible, and dependable, and fulfilling obligations.
92	**Self Control** — Job requires maintaining composure, keeping emotions in check, controlling anger, and avoiding aggressive behavior, even in very difficult situations.
88	**Independence** — Job requires developing one's own ways of doing things, guiding oneself with little or no supervision, and depending on oneself to get things done.
85	**Stress Tolerance** — Job requires accepting criticism and dealing calmly and effectively with high stress situations.
82	**Persistence** — Job requires persistence in the face of obstacles.
81	**Cooperation** — Job requires being pleasant with others on the job and displaying a good-natured, cooperative attitude.
79	**Achievement/Effort** — Job requires establishing and maintaining personally challenging achievement goals and exerting effort toward mastering tasks.
78	**Adaptability/Flexibility** — Job requires being open to change (positive or negative) and to considerable variety in the workplace.



77 **Initiative** — Job requires a willingness to take on responsibilities and challenges.

76 **Social Orientation** — Job requires preferring to work with others rather than alone, and being personally connected with others on the job.

66 **Leadership** — Job requires a willingness to lead, take charge, and offer opinions and direction.

65 **Innovation** — Job requires creativity and alternative thinking to develop new ideas for and answers to work-related problems.

back to top

Work Values **Save Table (XLS/CSV)**

Extent	Work Value
83	**Independence** — Occupations that satisfy this work value allow employees to work on their own and make decisions. Corresponding needs are Creativity, Responsibility and Autonomy.
83	**Recognition** — Occupations that satisfy this work value offer advancement, potential for leadership, and are often considered prestigious. Corresponding needs are Advancement, Authority, Recognition and Social Status.
78	**Achievement** — Occupations that satisfy this work value are results oriented and allow employees to use their strongest abilities, giving them a feeling of accomplishment. Corresponding needs are Ability Utilization and Achievement.
78	**Relationships** — Occupations that satisfy this work value allow employees to provide service to others and work with co-workers in a friendly non-competitive environment. Corresponding needs are Co-workers, Moral Values and Social Service.

Anexa IV.2. Chestionar de evaluare a stilului de muncă solicitat de un loc de muncă[1]

Instructions for Making Work Style Ratings

These questions are about work styles. *A **Work Style** is a personal characteristic that can affect how well someone does a job.* You will be asked about a series of different work styles and how they relate to *your current job* – that is, the job you hold now.

First, each work style is named and defined. For example :

Stress Tolerance	Job requires accepting criticism and dealing calmly and effectively with high-stress situations.

Then you are asked *How <u>important</u> is this characteristic to the performance of your current job ?* For example :

How <u>important</u> is STRESS TOLERANCE to the performance of your current job ?

Not Important	Somewhat Important	Important	Very Important	Extremely Important
1	2	3	X	5

Mark your answer by putting an X through the number that represents your answer. Do not mark on the line between the numbers.

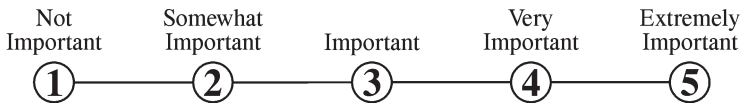
1. *Sursa* : O*NET OnLine (http : //www.onetcenter.org/questionnaires.html).

1. Achievement/Effort	Job requires establishing and maintaining personally challenging achievement goals and exerting effort toward mastering tasks.

How important is ACHIEVEMENT/EFFORT to the performance of your current job?

2. Persistence	Job requires persistence in the face of obstacles.

How important is PERSISTENCE to the performance of your current job?



3. Initiave	Job requires a willingness to take on responsibilities and challenges.

How important is INITIATIVE to the performance of your current job?

4. Leadership	Job requires a willingness to lead, take charge, and offer opinions and directions.

How important is LEADERSHIP to the performance of your current job?

5. Cooperation	Job requires being pleasant with others on the job and displaying a good-natured, cooperative attitude.

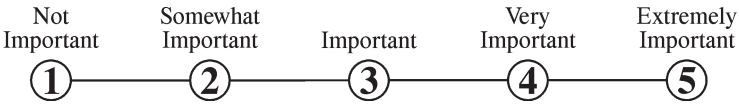
How important is COOPERATION to the performance of your current job?

6. Concern for Others	Job requires being sensitive to others' needs and feelings, and being understanding and helphul to others on the job.

How important is CONCERN FOR OTHERS to the performance of your current job?

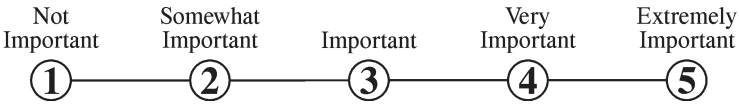
7. Social Orientation	Job requires preferring to work with others rather than alone, and being personally connected with others on the job.

How important is SOCIAL ORIENTATION to the performance of your current job?



8. Self-Control	Job requires maintaining composure, keeping emotions in check, controlling, and avoiding, aggressive behaviour, even in very difficult situations.

How important is SELF-CONTROLto the performance of your current job?



9. Stress Tolerance	Job requires accepting criticism and dealing calmly and effectively with high-stres situations.

How important is STRESS TOLERANCE to the performance of your current job?

10. Adaptability/ Flexibility	Job requires being open to change (positive or negative) and to considerable variety in the work place.

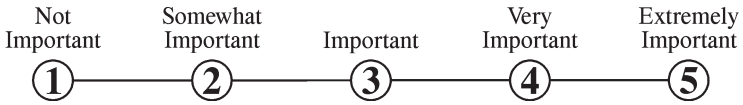
How important is ADAPTABILITY/FLEXIBILITY to the performance of your current job?

11. Dependability	Job requires being reliable, responsible, and dependable and fulfiling obligations.

How important is DEPENDABILITY to the performance of your current job?

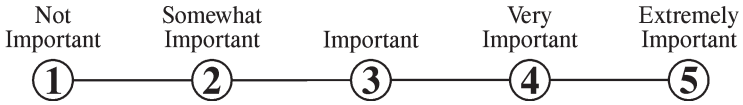
12. Attention to Detail	Job requires being careful about details and through in completing tasks.

How important is ATTENTION TO DETAIL to the performance of your current job?



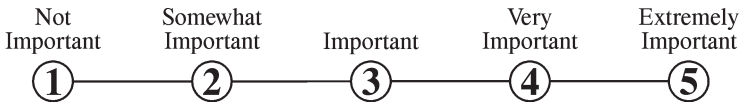
13. Integrity	Job requires being honest and ethical.

How important is INTEGRITY to the performance of your current job?



14. Independence	Job requires developing one's own ways of doing things, guiding one self with little or no supervision, and depending on one self to gettings done.

How important is INDEPENDENCE to the performance of your current job?

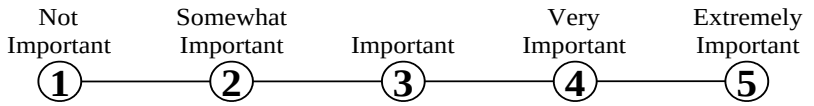


15. Innovation	Job requires creativity and alternative thinking to develop new ideas for and answers to work-related problems.

How important is INNOVATION to the performance of your current job?

16. Analytical Thinking	Job requires analyzing information and using logic to address work-related issues and problems

How important is ANALYTICAL THINKING to the performance of your current job?



Anexa IV.3. Chestionar SMA

Vă rugăm să vă gândiţi la *postul...* şi să evaluaţi, cu ajutorul scalelor bipolare de mai jos, *ce caracteristici ar trebui să aibă angajatul care va ocupa acest post*, astfel încât să îşi facă treaba foarte bine şi să fie mulţumit de ceea ce face.

Va trebui să analizaţi *cele două descrieri* (cea din stânga şi cea din dreapta) şi să decideţi *care dintre ele este cea mai solicitată, utilă pentru acest post*. În continuare, trebuie să evaluaţi *cât de mult se potriveşte* descrierea aleasă cu postul analizat, marcând cu un „X" intensitatea acestui acord pe scala dintre cele două caracteristici.

Atenţie ! Pentru fiecare pereche de caracteristici (linie) puteţi marca doar un singur „X" !

Postul..._____ necesită/cere *un angajat care...*

	cu certitudine/categoric	**destul de evident**	**mai degrabă**	**între cele două**	**mai degrabă**	**destul de evident**	**cu certitudine/categoric**	
Preferă să lucreze cu metode cunoscute, să aplice instrucţiuni şi soluţii standard.	←				→			Preferă noi modalităţi de realizare, modificarea metodelor şi găsirea de soluţii noi, inventive.
Preferă să aplice politica paşilor mărunţi, să facă schimbări mici, treptate.								Preferă să aplice politica strategiilor provocatoare, să facă schimbări îndrăzneţe, radicale.
Îi place să lucreze împreună cu ceilalţi, comunicând şi colaborând cu ei.								Îi place să lucreze singur, relativ izolat şi independent de prezenţa celorlalţi.
Caută să se consulte cu colegii când are de luat o decizie profesională.								Caută să ajungă singur la o soluţie, apelând la colegi doar în cazuri extreme.
Planifică riguros activităţile şi urmează întocmai planificările făcute.								Improvizează sau preferă să-şi schimbe frecvent programul stabilit anterior.

Ia în calcul şi ştie cât timp e necesar pentru o anumită activitate şi care sunt soluţiile alternative.								Preferă activităţi cu durată variabilă, fără o limită strictă de timp şi fără analiza altor variante.
Îi plac sarcinile individuale, un loc de muncă în care nu depinde de ceea ce fac ceilalţi.								Îi plac sarcinile colective sau un loc de muncă unde este necesar lucrul în echipă.
Este centrat mai degrabă pe reuşită, competiţie, decât pe relaţiile cu ceilalţi.								Este centrat mai mult pe relaţiile cu ceilalţi, pe colaborare, decât pe afirmarea personală.
„Pune suflet" în tot ceea ce face, se preocupă, duce problemele de serviciu şi acasă.								Judecă „la rece" problemele de serviciu, face o separare clară între familie şi serviciu.
Stă peste program pentru a lucra mai mult şi a finaliza.								Îşi face treaba şi pleacă după cele opt ore ale programului de lucru.
Analizează rapid situaţii profesionale diferite şi dificile pentru a lua decizii prompte.								Analizează atent toate informaţiile disponibile, pentru a lua decizii care să îi dea certitudine.
Ia decizii bazate pe intuiţie şi spontaneitate, preferă soluţiile luate pe moment.								Ia decizii bazate pe analiza raţională a situaţiei, preferă soluţii gândite îndelung, analizate, programate.
Se concentrează asupra amănuntelor, nuanţelor, detaliilor, diferenţelor fine.								Se concentrează asupra aspectelor generale, ideilor generale şi viziunii de ansamblu.
Preferă să se ocupe de amănuntele punerii în practică a soluţiilor valoroase.								Preferă să vină cu idei şi soluţii, lăsându-i pe ceilalţi să se ocupe de amănuntele implementării lor.

Anexa IV.4. Criteriile psihologice de evaluare a unui programator[1]

Descrierea succintă a postului

Conform Clasificării Ocupaţiilor din România (COR), ocupaţia de programator este inclusă în grupa majoră 2 – „Specialişti cu ocupaţii intelectuale şi ştiinţifice" – şi în subgrupa minoră 213, corespunzătoare specialiştilor în informatică. Aceştia concep,

1. Exemplu extras din aplicaţia practică realizată de Ianoş Maria Adelina pentru disciplina „Evaluarea psihologică a personalului", modulul de master „Evaluarea, Formarea şi Consilierea Psihologică a Personalului", 2009-2010, an I, grupa 2.

proiectează, elaborează, testează, implementează şi dezvoltă sisteme informatice şi programe de calculator în diferite domenii de activitate, în conformitate cu cerinţele şi opţiunile de informatizare.

Atribuţiile principale ale unui programator sunt :

- elaborează şi întreţine aplicaţii software ;
- proiectează scheme logice şi diagrame pentru structurarea cerinţelor proiectului în secvenţe logice ;
- elaborează module de cod în limbaje de programare, folosind medii de dezvoltare integrate ;
- configurează aplicaţiile necesare, testează aplicaţiile şi modifică programele.

Realizarea unei aplicaţii software poate fi împărţită în următoarele activităţi/faze :

- specificaţii ;
- codare ;
- testare ;
- debugging ;
- documentaţie.

Deşi o persoană poate realiza mai multe activităţi pentru crearea aceleiaşi aplicaţii software sau în etape diferite ale parcursului său profesional, în general se ocupă doar de una dintre acestea. În cazul unor firme multinaţionale, precum Embarcadero şi Mind, fiecărei activităţi sau faze îi corespunde un departament. În aceeaşi ordine de idei, Weinberg (1981) afirma că fiecare fază e diferită şi necesită abilităţi diferite (*apud* Devito şi Greathead, 2004, p. 1). Prin urmare, *programator* este considerată persoana care se ocupă preponderent de codare.

Criterii psihologice propuse

Pe baza a 10 studii sunt propuse următoarele criterii psihologice, care corelează cu performanţa unui programator :

Trăsături psihologice :

- *gândire intuitivă (NT) conform MBTI* ;
- *stabilitate emoţională (Big Five)* ;
- *agreabilitate (Big Five)*.

Abilităţi cognitive :

- *abilitate mentală generală* ;
- *raţionament analitic* ;
- *analiză perceptuala complexă/dependenţă de câmp* ;
- *abilitate spaţială*.

În tabelul următor sunt descrise succint principalele rezultate.

CRITERII PSIHOLOGICE	SURSA	INDICATORI STATISTICI	INSTRUMENTE
Tipurile de personalitate Myers-Briggs : • ***scala senzorial-intuitiv*** • ***tipul NT – gândire intuitivă (intuitive thinker)***	Devito Da Cunha, A. şi Greathead, D. (2004), *Code Review and Personality : Is Performance linked to MBTI Type ?* ; Amy Woszczynski, Tracy C. Guthrie, Sherri Shade (2005), *Personality and Programming*	Corelaţii cu performanţa ($r = -0,25$, $p = 0,047$) Persoanele NT au înregistrat o performanţă semnificativ mai bună decât cei non-NT ($t_{(61)} = 1,801$, $p = 0,039$) (p. 12) Dintr-un lot de 200 de programatori, 36,5% erau NT (p. 14) NT înregistrează o performanţă mai bună decât SF	MBTI European English Edition Proba practică în Java
Big Five • ***Stabilitate emoţională***	Lounsbury, J. *et al.*, *Personality Traits and Career Satisfaction of Information Technology Professionals* ; Sodiya, A.S., Longe, H.O.D. *et al*. (2007), *An Improved Assessment of Personality Traits în Software Engineering* ; Witt, L.A, Burke, L.A. (2003), *Using Cognitive Ability and Personality to Select Information Technology Professions*	Media scorurilor profesioniştilor IT la stabilitate emoţională este semnificativ mai mare comparativ cu celelalte ocupaţii (p. 9) Analiza a 112 experţi din 19 organizaţii indică necesitatea unui nivel scăzut al nevrozismului pentru obţinerea unui nivel înalt de performanţă (pp. 171-172) Corelaţie cu dezvoltarea profesională auto-iniţiată ($r = -0,16$, $p < 0,10$) (p. 11).	Personality Style Inventory – Personal Characteristics Inventory – Evaluarea supervizorilor
• ***Agreabilitate***	Sodiya, A.S., Longe, H.O.D. *et al*. (2007), *An Improved Assessment of Personality Traits în Software Engineering* ; Witt, L.A, Burke, L.A. (2003), *Using Cognitive Ability and Personality to Select Information Technology Professions*	Analiza experţilor arată că programatorii performanţi au un nivel ridicat al agreabilităţii (pp. 171-172). Corelaţie cu eficienţa tehnică ($r = -0,23$, $p < 0,05$) (p. 9) şi cu dezvoltarea profesională autoiniţiată ($r = -0,16$, $p < 0,10$) (p. 11)	

Abilităţi cognitive • ***Abilitate mentală generală***	Witt, L.A., Burke, L.A. (2003), *Using Cognitive Ability and Personality to Select Information Technology Professions* ; Erdogan, Y., Aydin, E., Kabaca, T. (2008), *Exploring the Psychological Predictors of Programming Achievement* ; Sodiya, A.S., Longe, H.O.D. *et al*. (2007), *An Improved Assessment of Personality Traits in Software Engineering*	Corelaţii cu competenţa tehnică ($r = 0,36$, $p < 0,05$) şi cu abilităţi de relaţionare ($r = - 0,37$, $p < 0,01$) (pp. 9-11) Corelaţii cu performanţa în programare ($r = 0,934$, $p < 0,001$). Abilităţile generale explică 87,2% din varianţa performanţei (p. 5) Conform analizei experţilor, programatorii profesionişti au un nivel ridicat al abilităţilor cognitive (pp. 171-172).	The Wonderlic Personnel Test Evaluarea supervizorilor Programming Achievement Test ; General Skills Test Battery
• ***Raţionament analitic***	Scanlan, D. (1988), *The Mental Abilities Associated with Programming Aptitude* ; Lounsbury, J. *et al.*, *Personality Traits and Career Satisfaction of Information Technology Professionals* ; National Center for Occupational Information Network, *Raportul O*Net pentru postul de Programator*	În urma analizei factoriale a rezultat o saturaţie de $0,81$, $p < 0,0001$ (abstract) Media profesioniştilor IT a fost semnificativ mai mare decât media populaţiei (celelalte ocupaţii) (pp. 1, 9) Importanţă de 90 acordată în urma datelor colectate de la experţi, analişti şi ocupanţi ai postului (p. 7)	Kit of Factor Referenced Cognitive Tests (23 de abilităţi cognitive) Personality Style Inventory
• ***Abilitate spaţială***	Jones, S. şi Burnett, G. (2008), *Spatial Ability and Learning to Program*, National Center for Occupation al Information, *Raportul O*Net pentru postul de Programator*	Corelaţii semnificative, variind între $0,37$ şi $0,68$, $p < 0,05$ pentru diferite module de programare (p. 54) Importanţă de 38 (p. 10)	Mental Rotation Test
• ***Dependenţă de câmp (Field dependency)/analiză perceptuală complexă***	Mancy, R., Reid, N. (2004), *Aspects of Cognitive Style and Programming*	Corelaţii cu două teste practice ($r = 0,26$ şi $r = 0,36$) şi cu nota finală la cursul de programare ($r = 0,40$, $p < 0,001$) (p. 5)	Witkin Test (set de figuri complexe) pentru a măsura dependenţa de câmp Performanţa studenţilor în programare

Anexa IV.5. Mod de utilizare pentru DECAS[1]

Date de identificare a probei

1. Denumirea probei : inventarul de personalitate DECAS
2. Acronim : DECAS
3. Autor : Florin-Alin Sava (coordonator)
4. Autorul traducerii şi adaptării versiunii româneşti :
5. Descrierea în maxim 15 cuvinte a scopului probei : DECAS măsoară personalitatea descrisă din perspectiva celei mai cunoscute teoretizări – modelul Big Five.
6. Versiuni avizate : DECAS 95
7. Forme paralele existente :
8. Manualul testului : 120 de pagini, Editura ArtPress, 2008.
9. Licenţa de producere şi distribuire pentru România : PsihoProiect SRL
10. Date de contact ale distribuitorului (adresă, telefon/fax, link către pagina de net) : SC PsihoProiect SRL, Str. Dorobanţilor nr. 3B, et. IV, 300314 Timişoara, tel. : 0722.510471, e-mail : office@psihoproiect.ro, www.psihoproiect.ro
11. Copyright : 2008, Florin-Alin Sava şi colaboratorii / PsihoProiect SRL
12. Preţ avizat de către CPR : Achiziţie licenţă – 350 lei. Include : manual DECAS, cont şi parolă de acces pentru aplicaţia online, 10 formulare cu întrebări utilizabile ca foi de răspuns (A4 color, 4 pagini), 20 de credite echivalente pentru 20 de aplicări soldate cu rapoarte de tip economic sau pentru 10 aplicări cu rapoarte de tip standard.
    După licenţiere, utilizatorii pot alege între două variante de lucru :
    - abonament anual 750 lei ;
    - sistem PrePay (de exemplu, 100 de formulare de răspuns şi 100 de credite) – 350 lei.
      Costul unei aplicări poate varia de la 2,5 lei pentru un raport economic în regim de abonament la 20 de lei pentru un raport business în regim PrePay. Detalii suplimentare pot fi găsite la www.psihoproiect.ro/decas.php.
13. Cuvinte-cheie : Big Five, personalitate, deschidere, extraversiune, conştiinciozitate, agreabilitate (amabilitate), stabilitate emoţională.

Date despre tipul de aviz acordat şi modul de utilizare

1. Tip de aviz acordat : aviz pe perioada nedeterminată
2. Anul în care a fost acordat avizul : 2008
3. Domenii de utilizare : psihologia muncii, psihologia aplicată în transporturi ; psihologia aplicată în servicii, psihologie clinică, psihologie educaţională, consiliere şcolară şi a carierei.
4. Scopul utilizării : screening ; clasificare/diagnostic ; descriere/planificarea intervenţiilor ; monitorizare.

1. *Sursa* : Colegiul Psihologilor din România (http : //www.copsi.ro).

5. Utilizatori : psihologi licenţiaţi în conformitate cu regulile Colegiului Psihologilor din România.
6. Caracteristici psihice măsurate : DECAS este un instrument construit pe baza celui mai cunoscut model de personalitate (Big Five). Are cinci scale de conţinut (deschidere – D ; extraversiune – E ; conştiinciozitate – C ; agreabilitate – A şi stabilitate emoţională – S) şi trei scale-filtru (dezirabilitate socială/minciună – SD ; răspunsuri date la întâmplare – RD şi răspunsuri aprobatoare – AP). DECAS a fost creat cu scopul de a fi un instrument rapid şi uşor de administrat atunci când se doreşte evaluarea dimensiunilor personalităţii din perspectiva modelului celor cinci factori de personalitate. Evaluarea celor cinci factori se face la nivel global ; proba nu cuprinde analiza la nivel de faţete pentru dimensiunile evaluate.
7. Modul de utilizare :
   7.1. *Grup-ţintă* : proba este adresată publicului larg, începând cu vârsta de 16 ani. DECAS are un indice de citire Flesch-Kinkaid de 6,6, ceea ce înseamnă că poate fi completată de către o persoană cu un nivel de alfabetizare similar unui elev de clasa a VII-a, conform standardelor internaţionale.
   7.2. *Durata medie de aplicare* : DECAS se aplică fără limită de timp, ceea ce înseamnă că fiecare subiect poate lucra în propriul ritm. Durata medie de completare a celor 95 de afirmaţii ale probei este de 10 minute.
   7.3. *Modalităţi de aplicare* : DECAS este administrat fie sub formă scrisă (creion-hârtie), fie electronic, într-o variantă online. Administrarea scrisă (creion-hârtie) presupune ca persoana evaluată să încercuiască răspunsurile sale pe un formular A4 color ce conţine şi afirmaţiile testului. În ambele variante, completare în scris sau online, utilizatorul are nevoie de acces la internet pentru a cota şi genera rapoarte, în baza unei identificări prealabile cu un nume de utilizator şi parolă.
   7.4. *Condiţii de aplicare* : DECAS poate fi administrat individual sau în grup. Mediul testării ar trebui să aibă iluminare adecvată şi să fie lipsit de stimuli ce ar putea distrage atenţia subiectului ; ar trebui, de asemenea, să protejeze confidenţialitatea examinatului. Pentru acele persoane care se resimt din motive de sănătate ori din alte cauze şi care, din acest motiv, s-ar putea să nu fie capabile să dea răspunsuri valide, testarea ar trebui amânată pentru o dată ulterioară.
   7.5. *Scorarea DECAS* : se face online (chestionarul este aplicat online sau se introduc online datele). Pentru aceasta se accesează adresa www.psihoproiect.ro/decas.php şi se introduce numele de utilizator şi parola aferente licenţei de utilizator.
   7.6. *Durata de scorare* : scorarea electronică se realizează instantaneu. Durata de introducere a datelor este de cca 1-2 minute/aplicare.
   7.7. *Rapoarte* : rapoartele sunt generate de calculator, în urma scorării electronice. Utilizatorii pot genera trei tipuri de rapoarte : economic (1 credit, 4 p.) ; standard (2 credite, 15 p.) şi bussiness (5 credite, 18 p.). Pentru fiecare tip de raport, utilizatorii pot opta pentru a utiliza etaloane locale (configurabile) sau un etalon standard obţinut prin eşantionare probabilistică reprezentativă la nivel naţional (N = 1250), diferenţiat în funcţie de gen şi grupe de vârstă (de exemplu, bărbaţi între 31 şi 45 de ani).

   Fiecare utilizator are flexibilitatea de a opta pentru oricare dintre acestea, în funcţie de nevoile sale. De asemenea, aplicaţia permite stocarea, sortarea,

organizarea pe fişiere şi exportarea datelor în programe generale de tip Excel sau SPSS pentru analize ulterioare.

A) *Raportul economic* conţine următoarele secţiuni : 1) informaţii utile în interpretarea raportului ; 2) răspunsuri la itemi şi rezultatele brute ; 3) gradul de încredere în rezultatele testului ; 4) profilul DECAS ; 5) scurtă caracterizare psihologică.

B) *Raportul standard* conţine în plus faţă de raportul economic o detaliere a caracterizării psihologice în zece direcţii ce vizează : orientarea în viaţă ; orientarea în societate ; stilul de interacţiune cu oamenii ; tipul de trăiri afective dominante ; reacţia în situaţii de stres ; reacţia în situaţii de conflict ; stilul cognitiv ; atitudinea faţă de muncă ; modul de implicare în sarcini, tipul caracterial.

C) *Raportul business* conţine în plus faţă de raportul standard : 1) o descriere succintă a personalităţii celui evaluat sub forma unui *executive summary* ; 2) o serie de recomandări menite să sporească motivarea angajatului şi să faciliteze interacţiunea cu cel evaluat ; 3) (opţional) identificarea gradului de compatibilitate cu un anumit post din perspectiva similarităţii dintre profilul persoanei evaluate şi profilul ideal pentru postul respectiv stabilit de către specialist.

7.8. *Detalii despre cursuri formative în utilizarea şi interpretarea probei* : PsihoProiect SRL poate furniza, la cerere, un training pentru utilizarea DECAS. Sesiunea de training durează opt ore şi se desfăşoară în grupe mici : şase-opt participanţi.

Anexa IV.6. Platforma PsihoProfile (*o prezentare alternativă*)

În fiecare dimineaţă, după ce te autentifici, în timp ce îţi bei cafeaua (sau ceaiul, dacă preferi !) poţi să verifici ce ai planificat în agendă pentru acea zi („Atenţie, de la ora 12,00 ai 10 evaluări psihologice de făcut ! ") sau ce urmează să faci în următoarele săptămâni („Nu uita de aniversarea lui X !). Poţi să o saluţi pe colega ta de la Craiova („'Neaţa, ce faci, cum e vremea pe la voi ? "), să afli ce proiect de lege vizând evaluarea psihologică mai este în dezbatere („În sfârşit ! Sper să fie adoptată rapid ! ") sau câteva noutăţi despre viitoarea conferinţă de psihologie.

După ce afli ce se mai întâmplă prin ţară şi în breaslă şi mai trimiţi câteva mesaje în reţea („Cine îmi recomandă un set de 3-5 întrebări pe care să le folosesc în interviu pentru a surprinde tendinţa spre conformism la agenţii de vânzări ? "), poţi să începi să înregistrezi datele de identificare ale noilor clienţi (cei care trebuie să îi evaluezi de la ora 12,00) după ce ai introdus în baza ta de date şi coordonatele complete ale companiei cu care ai semnat recent un nou contract („Noroc cu PsihoProfile... ! ").

După ce salvezi profilul companiei-client şi datele celor 10 candidaţi, urmează partea cea mai interesantă, preferata ta, analiza variantelor de răspuns la întrebarea „Ce combinaţii de teste şi inventare de personalitate să folosesc pentru evaluarea celor 10 agenţi de vânzări ? ". Poţi cere ajutorul în reţea („Sigur unii au deja concluziile unor cercetări

pe această temă!") sau să îţi contactezi supervizorul („Poate am noroc şi este în faţa computerului şi pot discuta cu el în regim de videoconferinţă!"). Până la 11,45, când trebuie să te hotărăşti, sigur primeşti suficiente sugestii din reţea pentru a lua decizia corectă!

Oricum, te simţi mult mai confortabil acum că poţi să alegi, în funcţie de tipul de clienţi, o combinaţie de probe psihologice diferite... Nu ca înainte, când aveai acces (din cauza costurilor!) doar la o singură probă pe care o foloseai peste tot, şi pentru Nea Vasile portarul, şi pentru domnu' Vasile directorul... Acum poţi alege şi administra mai multe probe psihologice diferite pentru a obţine un profil detaliat şi... profesionist („Şi la un preţ mult mai mic, pentru că acum îmi pot permite să folosesc 4 probe diferite şi mă costă mai puţin decât mă costa înainte una singură!"). În plus, poţi să ceri ajutorul membrilor din reţea pentru a face cele mai bune alegeri...

Iar generarea rapoartelor şi interpretarea lor este o provocare... şi o plăcere! Numai că arată mult mai bine şi le poţi edita cu antetul tău, dar le poţi salva în Word şi le poţi aranja sau simplifica aşa cum vrei tu. Numai graficele şi tabelele nu le poţi modifica – în rest, te poţi juca cum vrei cu ele, poţi să ştergi informaţiile redundante sau inutile, să le organizezi aşa cum ştii tu mai bine („Recunosc, îmi place să mă joc un pic cu raportul, să îl fac să fie şic!").

Având totul la îndemână şi aranjat aşa cum vrei tu, putând compila rezultatele unor probe diferite aplicate aceleiaşi persoane poţi apoi să stai şi să cugeţi care sunt dominantele certe ale personalităţii şi cum ar trebui să sune profilul final. Înainte erai un operator care aplica chestionare, imprima rapoarte şi punea ştampile pe avize! („Acum, în sfârşit, mă simt ca un psiholog profesionist! Şi nu unul oarecare...")

Anexa IV.7. Scale de control (descriere)

Inventarul de personalitate Big Five©plus

În cadrul chestionarului Big Five©plus există un set de cinci scale de distorsiune. Itemii primelor 4 scale au fost cei care au corelat puternic cu scalele de dezirabilitate socială (*amăgire de sine* şi *managementul impresiilor*), scalele de evaluare a tendinţelor accentuate ale stimei de sine (*autodepreciere* şi *infatuare*) şi cu scalele de minciună. Scorurile la cele cinci scale de control sunt un indicator al măsurii în care rezultatele sunt distorsionate în direcţie pozitivă sau negativă, conştientă ori inconştientă sau la întâmplare, de către persoana care completează proba.

Distorsiunea pozitivă conştientă

Scorurile mari la această scală indică o persoană care în mod intenţionat completează proba în aşa manieră încât să fie pusă într-o lumină pozitivă de rezultatele obţinute. În aceste situaţii, persoana evaluată face un efort deliberat, conştient de a răspunde dezirabil social. Scorurile mici la această scală indică faptul că persoana completează testul în manieră onestă, fără a încerca să distorsioneze rezultatele, să se prezinte într-o lumină favorabilă.

Distorsiunea pozitivă inconştientă

Scorurile mari la această scală indică o persoană cu o părere pozitivă despre sine şi care, deşi consideră că răspunde onest la itemii probei, va obţine scoruri înclinate spre polul pozitiv. Altfel spus, această persoană este sinceră, are sentimentul că spune adevărul, dar exagerează inconştient în răspunsurile pe care le oferă, bazându-se pe o autoevaluare extrem de pozitivă. Scorurile mici la această scală indică absenţa tendinţei inconştiente de a răspunde pozitiv la itemi.

Distorsiunea negativă conştientă

Scorurile mari la această scală indică intenţia persoanei care completează proba de a se prezenta într-o lumină negativă. Autodeprecierea intenţionată în răspunsuri va influenţa scorurile la factori şi faţete în direcţia unor aspecte predominant negative ale profilului de personalitate.

Scorurile mici la această scală indică faptul că persoana completează testul în manieră onestă, fără a încerca să se prezinte într-o lumină nefavorabilă.

Distorsiunea negativă inconştientă

Scorurile mari la această scală indică o persoană cu o părere negativă despre sine, fapt ce va influenţa rezultatele obţinute pe factori. Deşi consideră că răspunsurile sunt în concordanţă cu realitatea, pe fondul unei percepţii inconştiente autodevalorizante, va avea tendinţa de a fi hipercritică şi de a se evalua extrem de negativ. Scorurile mici la această scală indică absenţa tendinţei inconştiente de a răspunde negativ la itemi.

Distorsiunea random

Scorurile mari la această scală indică o persoană care răspunde la întâmplare sau în mod eronat la itemii probei.

Bibliografie

*** (2009). DEX – *Dicţionarul explicativ al limbii române* (ediţia a III-a revăzută şi adăugită), Academia Română, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti.

*** (2011). *Competenţele psihologului specializat în psihologia muncii şi organizaţională în România*, APIO, Bucureşti.

Adams, J. (2001). „Quality Gouvernment. Boulder CO", http : //bama.ua.edu/Îjrichard/Team_Skills/Team_Skills_Instructors_Info/Assignments/Work_Style_Questionnaire.

Allport, G.W. (1981). *Structura şi dezvoltarea personalităţii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Allport, G.W. ; Odbert, H.S. (1936). „Trait-names : a psycho-lexical study", *Psychology Monographs. General and Applied*, 47, pp. 171-220.

Anastasi, A. (1982). *Psychological testing*, Collier Macmillan, New York.

Ang, S. ; Van Dyne, L. ; Koh, C. (2006). „Personality correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence, *Group & Organization Management*, 31 (1), pp. 100-123.

Antochi-Andrei, A. (2009). „Predicţii ale performanţei profesionale în sistemul sanitar", lucrare de licenţă, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi.

Balicco, C. (1998). *Les méthodes d'évaluation en ressources humanes*, Les Éditions d'Organisations, Paris.

Barrick, R.M. ; Mount, K.M. (1991). „The Big Five Personality Dimensions and Job Criteria Performance : a Meta-analysis, *Personal Psychology*, vol. 44 issue 1, pp. 1-26.

Barrick, R.M. ; Mount, K.M. ; Judge, A.T. (2001). „Personality and Performance at the Begining of the New Millennium : What Do We Know and Where Do We Go Netxt", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, issue 1-2, pp. 9-30.

Belbin, M. (1981). *Management Teams*, Heinemann, Londra.

Belbin, R. (1993). „A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steele and Pendleton", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (3), pp. 259-260.

Benedict, R. (2002). *Cultura şi comportamentul la români*, Criterion, Bucureşti.

Bennis, W. ; Nanus, B. (1997). *Leaders : The strategies for taking charge*, Harper and Row, New York.

Ben-Porath, Y. (2003). „Assessing personality and psychopathology with self-report inventory", in Wiener, B. Irving (coord.), *Handbook of Psychology*, vol. 10, Ghraham, R.J. ; Naglieri A.J. (eds.), *Assessment psychology*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 554-558.

Beukman, T.L. (2005). „The Effect of Selected Variables on Leadership Behaviour within the Framework of a Transformational Organization Paradigm", Doctor Commercii, University of Pretoria, internet paper.

Blanchard, K.H. ; Hambleton, R. ; Zigarmi, D. ; Forsyth, D. (1999). *Leader behavior analysis II*, The Ken Blanchard, Companies, Escondido, CA.

Borman, W.C. ; Kubisiak, U.C. ; Schneider, R.J. (1999). „Work styles", in N.G. Peterson, M.D. Mumford, W.C. Borman, P.R. Jeanneret şi E.A. Fleishman (eds.), *An occupational information system for the 21st century : The development of O*NET*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 213-226.

Caprara, G.V. ; Barbaranelli, C. ; Borgogni, L. (1993). *BFQ : Big Five Questionnaire. Manuale*, Organizzazioni Speciali, Florenţa (ed. a II-a, 2000).

Caprara, G.V. ; Barbaranelli, C. ; Borgogni, L. ; Perugini, M. (1993). „The Big Five questionnaire : A new questionnaire for the measurement of the five factor model", *Personality and individual differences*, 15, pp. 281-288.

Carroll, J.B. (1993). *Human cognitive abilities : A survey of factor analytic studies*, Cambridge University Press, New York.

Carroll, J.B. (2005). „The three-stratum theory of cognitive abilities", in D.P. Flanagan şi P.L. Harrison (eds.), *Contemporary intellectual assessment : Theories, tests and issues*, ed. a II-a, Guilford Press, New York, pp. 69-76.

Cattell, R.B. (1946). *The Description and Measurement of Personality*, World Book Co, Yankers-on-Hudson, New York.

Cattell, R.B. (1947). „The ergic theory of attitude and sentiment measurement", *Educational and psychological measurement*, 7, pp. 221-246.

Chaplin, J.P. (1985), *Dictionary of Psychology*, Laurel, New York.

Chelcea, S. (1994). *Personalitate şi societate în tranziţie*, Societatea Stiinţă şi Tehnică, Bucureşti.

Cole, G.A. (1995). *Organisational behaviour*, Letts Educational, Londra.

Collins, J. (2001). *Good to greal*, Harper Business, New York.

Comşa, M. (2009). „Etica muncii", *Valorile românilor*, nr. 4, http : //www.iccv.ro/valori/newsletter/newsletter4.etica_muncii.pdf.

Constantin, T. (2004). *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iaşi.

Constantin, T. (2008). „Analiza climatului organizaţional", în Avram E. şi Cooper C.L. (coord.), *Psihologie organizaţional-managerială. Tendinţe actuale*, Editura Polirom, Iaşi, pp. 171-196.

Constantin, T. *et al.*, (2008a), „Chestionarul Big Five$^{©plus}$ – rezultate preliminare", in M. Milcu (coord.), *Cercetarea psihologică modernă : direcţii şi perspective*, Editura Universitară Bucureşti, Bucureşti, vol 2/2008, pp. 46-58.

Constantin, T. *et al*. (2008b). „Este modelul «personalităţilor accentuate» un model valid ? Strategii de construcţie a unui chestionar standardizat de evaluare a dimensiunilor accentuate ale personalităţii", *Psihologie organizaţională*, nr. 1-2.

Constantin, T. *et al*. (2009). „Dimensiunile accentuate şi relaţiile lor cu principalii factori ai personalităţii", *Revista de psihologie aplicată*, vol. 10, nr. 1, Editura Universităţii de Vest, Timişoara, pp. 49-59.

Constantin, T. *et al*. (2010a). „Big Five$^{©plus}$ Re-Test. Or the Reliability of a Psychological Measure Derived from the Five Factor Model", *Annals of the Al.I. Cuza University. Psychology Series*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza" Iaşi, vol. 19, nr. 1, pp. 51-64.

Constantin, T. *et al*. (2010b). „Caracteristici psihometrice ale Chestionarului D.A. 307 – «Dimensiuni Accentuate», varianta 3.07", *Psihologia resurselor umane*, vol. 8, nr. 1.

Constantin, T. *et al*. (2010c), „Work Style – strategies to boild and validation of a standardized assessment test", *Annals of the Al.I. Cuza University. Psychology Series*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza" Iaşi, vol. 19, nr. 2/ 2010, pp. 5-22.

Constantin, T. *et al*. (2011). „Work style. Development and validation of a standardised assessement instrument", *Annals of the Al. I. Cuza University. Psychology Series*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", tom XX (în curs de apariţie).

Constantin, T. *et al*. (2012). *Manualul inventarului Big Five$^{©plus}$* (manuscris).

Constantin, T. ; Stoica-Constantin Ana (2002). *Managementul Resurselor Umane ; ghid practic şi instrumente pentru responsabili de resurse umane şi manageri*, Institutul European, Iaşi.

Constantinescu, N. (2005). „Ruth Benedict : «Cultura şi comportamentul la români»", *Cercetări etnologice românesti contemporane* (*CERC*), vol. I, nr. 1.

Cortina, J.M. (1993). „What Is Coefficient Alpha ? An Examination of Theory and Applications", *Journal of Applied Psychology*, 78 (1).

Costa, P.T. ; McCrae, R.R. (2003). *Personality in Adulthood : A Five Factor Theory Perspenctive*, ed. a II-a, Guilford Press, New York.

Costa, P.T. ; McCrae, R.R. (1990). „Personality disorders and the five-factor model of personality", *Journal of personality disorders*, 4, pp. 362-371.

Depolo, M. ; Munduate, L. ; Peiró, J.-M. ; Roe, A.R. ; Sverko, B. ; Vartiainen, M. (2009). „Europsy and The Advanced Certificate in W&O Psychology", EAWOP General Assembly, internet paper.

Devito Da Cunha, A. ; Greathead, D. (2004). *Code review and personality : is performance linked to MBTI type ?* , Centre for Software Reliability University of Newcastle, UK.

Digman, J. (1996). „The curious history of the Five-Factor Model", in Wiener B. Irving (coord.), *Handbook of Psychology : Theory and Research*, Guilford Press, New York.

Dîrţu, C. (2007). „Psihologia personalităţii", in *Psihopedagogie sociala*, suport de curs, anul II ID, Editura Universitaţii „Al.I. Cuza", Iaşi.

Dolan S.L. *et al*. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, Gaetan, Paris.

Dumitriu, F. ; Constantin, T. (2010). „Predictori ai performanţei personalului de vânzări", in M. Milcu (coord.), *Cercetarea modernă în psihologie ; individ, grup, organizaţie (studii aplicative)*, Editura Universitară Bucureşti, Bucureşti, pp. 59-66.

Ellis, A., (1946). „The validity of personality questionnaires", *The Psychological Bulletin*, 43, pp. 385-440.

Erdogan, Y. ; Aydin, E. ; Kabaca, T. (2008). „Exploring the psychological predictors of programming achievement", *Journal of Instructional Psychology*.

Feuerstein, M. (1996). „Workstyle : definition, Empirical support and implication for prevention, evaluation and rehabilitation of occupational upper extremity disorders", in S. Sauter şi S.D. Moon (eds.), *Beyond biomechanics : psychosocial aspects of musculoskeletal disorders in Office work*, Taylor & Fracis Ltd, Londra, pp. 177-206.

Fiske, D.W. (1949). „Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources", *Journal of abnormal and social psychology*, 44, pp. 329-344.

Fleishman, E.A. ; Relly, M.E. (2008). *Ghidul aptitudinilor umane : definirea şi măsurarea aptitudinilor umane*, adaptat în România de H. Pitariu, D. Iliescu şi D. Coldea, Editura Sinapsis, Cluj-Napoca.

Fleishman, E.A. ; Relly, M.E., (2006). *F-JAS : Fleishman Job Analysis Survey. Ghid de administrare*, Editura Psihocover, Bucureşti.

Fong, E.A. ; Tosi, H.B.L. Jr. (2007). „Effort, Performance and Conscientiousness : An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, vol. 33, nr. 161.

Furnham, A. ; Steele, H. ; Pendleton, D. (1993). „A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory", *Journal of occupational and organizational psychology*, 66 (3), pp. 245-257.

Gardner, H. (1993). *Frames of Mind : The theory of multiple intelligences*, ed. a II-a, Fontana Press, Basic Books, Londra, New York.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed : Multiple Intelligences for the 21st Century*, Basic Books, New York.

Gavreliuc, A. (2011). *Românііle din România. Individualism autarhic, tipare valorice transgeneraţionale şi autism social*, Editura Universităţii de Vest, Timişoara.

Goldberg, L.R. (1990). „An alternative «description of personality» : The Big-Five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp. 1216-1229.

Goldberg, L.R. (1996). „The Big Five Factor Structure as an Integrative Framework : An analysis of Clarke's AVA Model", *Journal of personality assesment*, 65, nr. 3.

Goldberg, L.R. (1999). „A Broad-Bandwidth, Public-Domain, Personality Inventory Measuring the Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models", *Personality Psychology in Europe*, vol. 7, pp. 7-28, Tilburg University Press, Tilburg.

Goldberg, L.R. ; Johnson, J.A. ; Eber, H.W. ; Hogan, R. ; Ashton, M.C. ; Cloninger, C.R. ; Gough, HG (2005). „The International Personality Item Pool and The Future of Public-Domain Personality Measures", *Journal of Research in Personality*, 40, pp. 84-96.

Havârneanu, C.E. (2000). *Cunoaşterea psihologică a persoanei*, Editura Polirom, Iaşi.

Havârneanu, C.E. (2002). *Resurse umane şi strategii de consultanţă*, Editura Erota, Iaşi.

Hogan, J.; Holland, B. (2001). „Personality Theory and Job Performance: Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations. A Socioanalytic Perspective în Hogan Assessment Systems", www.hoganassessments.com/_HoganWeb/documents/JAP%20Personality-Performance%20Meta-Analysis (accesat la 30. 09. 2008).

Iacob, L.; Lungu, O. (1999). *Imagini. Identitate*, Editura Eurocart, Iaşi.

Iliescu, D. (2011). „Validitatea predictivă a testelor de personalitate utilizate în domeniul I/O", prelegere susţinută la Simpozionul „Validitatea predictivă a testelor de personalitate: o problemă veche, mereu actuală", Conferinţa APIO, 7-9 aprilie.

Iliescu, D.; Vîrgă, D.; Dima, D. (2011). „Competenţele psihologului specializat în psihologia muncii şi organizaţională în România", document APIO (Asociaţia de Psihologie Industrială şi Organizaţională), www.apio.ro.

Jigău, M. (2001). *Consilierea carierei*, Editura Sigma, Bucureşti.

Jones, S.; Burnett, G. (2008). „Spatial Ability and Learning to Program", *Human Technology*, vol. 4 (1).

Judge, T.A.; Bono, J.E. (2001). „Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self efficacy, locus of control, and emotional stability – with job-satisfaction and performance: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 80-92.

Judge, T.A.; Ilieş, R. (2002). „Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 797-807.

Kirton, M.J. (1976). „Adaptors and innovators: a description and measure", *Journal of Applied Psychology*, 61, pp. 622-629.

Kirton, M.J. (2003). *Adaptation and innovation in the context of diversity and change*, Routledge, Londra.

Lehman, W.E.K.; Simpson, D.D. (1992). „Employee substance use and on-the-job behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 309-321.

Leonhard, K., (1979). *Personalităţi accentuate în viaţă şi în literatură*, Editura Enciclopedică Română, Bucureşti.

Lewin, K. (1946). „Action research and minority problems", *Journal of Social Issues*, 2 (4), pp. 34-46.

Lodi-Smith, J.; Roberts, B.W. (2007). „Social Investment and Personality: A Meta-Analysis of the Relationship of Personality Traits to Investment" *Work, Family, Religion, and Volunteerism. Personality and Social Psychology Review*, vol. 11, nr. 1, pp. 68-86.

Loehlin, J.C.; McCrae, R.R.; Costa, P.T. Jr. ; John, O.P. (1998). „Heritabilities of common and measure-specific components of the big five personality factors", *Journal of Research in Personality*, 32, pp. 431-453.

Lord, W.D.; Catts, E.P.; Scarboro, D.A.; Hatfield D.B. (1986). „The green blow fly, *Lucilia illustris* (Meigen), as an indicator of human postmortem interval: A case of homicide from Fort lewis, Washington", *Bull. Soc. Vector Ecol.* 11 (2), pp. 271-275.

Lounsbury, J.W. *et al.*, „Personality Traits and Career Satisfaction of Information Technology Professionals", http://info.ecareerfit.com/eCareerFit/IT%20Personality%20Traits%20%20Career%20Satisfaction.

Lounsbury, J.W.; Loveland, J.M.; Sundstrom, E.D.; Gibson, L.W.; Drost, A.W.; Hamrick, F.L. (2003). „An investigation of personality traits in relation to career satisfaction", *Journal of Career Assessment*, 11 (3), pp. 287-307.

Luca, A. (2009). *Testarea psihologică. Psihodiagnoza aptitudinilor şi inteligenţei*, Editura Credis, Bucureşti.

Macarie, A.; Constantin, T.; Iliescu, M.; Fodorea, A.; Prepeliţă, G. (2008). „Stima de sine – între normalitate şi trăsătură accentuată, în *Psihologie şi societate: noutăţi în psihologia aplicată*, Editura Performantica, Iaşi, pp. 128-141.

Macarie, A.; Constantin, T.; Orzan, A.; Constantin, L.; Fodorea, A. (2008). „Modelul Big Five al personalităţii; abordări teoretice şi modelarea empirică a unui chestionar standardizat", *Psihologia resurselor umane*, vol. 6, nr. 2, pp. 62-74.

Mancy, R. ; Reid, N. (2004). „Aspects of cognitive styles and programming", in E. Dunican şi T.R.G. Green (eds.), *Proceedings of the Sixteenth Annual Workshop of the Psychology of Programming Interest Group*, Institute of Technology, Carlow.

Maricuţoiu, L. (2011). „Problema criteriului. Identificarea şi măsurarea criteriului de performanţă şi impactul acestora asupra nivelului validităţii", prelegere susţinută la Simpozionul „Validitatea predictivă a testelor de personalitate : o problemă veche, mereu actuală", Conferinţa APIO, 7-9 aprilie.

McCrae, R.R. ; Costa, P.T. (1987). „Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 81-90.

McNamara, T.F. (1997). „What do we mean by «social identity» ? Competing frameworks, competing discourses", *TESOL Quarterly*, 31, 3, pp. 561-567.

Minulescu, M. (2004). *Teorie şi practică în psihodiagnoză. Testarea intelectului*, Editura Fundaţiei România de Mâine, Bucureşti.

Morgenson, F.P. *et al.* (2007). „Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts", *Personnel Psychology*, 60, pp. 683-729.

National Center for Occupational Information Network, U.S. Department of Labor, „Raportul O*Net pentru postul de Programator", http : //online.onetcenter.org/link/summary/15-1021.00.

Nauta M.M. (2004). „Self-efficacy as a mediator of the relationships between personality factors and career interests", *Journal of Career Assessment*, 12 (4), pp. 381-394.

Noftle, E.E. ; Robins, W.R. (2007). „Personality Predictors of Academic Outcomes : Big Five Correlates of GPA and SAT Scores", *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, (1), pp. 116-130.

Ones, D.S. ; Dilchert, S. ; Viswesvaran, C. ; Judge, T.A, (2007), „Support of Personality Assessment in Organizational Settings", *Personnel Psychology*, vol. 60, issue 4, pp. 995-1027.

Paunonen, S.V. ; Ashton, M.C. (2001). „Big Five Predictors of Academic Achievement", *Journal of Research in Personality*, 35, pp. 78-90.

Perugini, M. ; Gallucci, M. ; Livi, S. (2000). „Looking for a Simple Big Five Factorial Structure in the Domain of Adjectives", *European Journal of Psychological Assessment*, 16, pp. 87-97.

Pitariu, H. (2006). *Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului. Un ghid practic pentru managerii de resurse umane*, Editura Irecson, Bucureşti.

Pitariu, H. ; Iliescu, D. ; Coldea, D. (2006). *FJAS : Fleishman Job Analysis Survey. Ghid de administrare*, Editura Sinapsis, Cluj-Napoca.

Raymark, P.H. ; Schmidt, M.J. ; Guion, R.M. (1997). „Identifying potentially useful per sonality constructs for employee selection", *Personnel Psychology*, 50, pp. 723-736.

Rădulescu-Motru, C. (1999). *Psihologia poporului român*, Editura Paiedeia, Bucureşti.

Riemann, R. ; Angleitner, A. ; Strelau, J. (1997). „Genetic and environmental influences on personality : A study of twin reared together using the self- and peer report NEOFFI Scales", *Journal of Personality*, 65, pp. 449-476.

Roccas, S. ; Sagiv, L. ; Schwartz, S.H. ; Knafo, A. (2002). „The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 28, nr. 6, pp. 789-801.

Sava, F.A. (ed.) (2008). *Inventarul de personalitate DECAS [DECAS Personality Inventory]*, ArtPress, Timişoara.

Sava, F.A. ; Constantin, T. ; Maricuţoiu, L.P. ; EVIQ Team (manuscris nepublicat). „Scalele de inteligenţă EVIQ".

Scanlan, D. (1988). „The mental abilities associated with programming aptitude", ACM Annual Computer Science Conference, New York.

Schmidt, F.L. ; Hunter, J.E. (1998). „The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications of 85 years of research findings", *Psychological Bulletin*, 124, pp. 262-274.

Secord, P.F. ; Backman, C.W. (1969). *Social Psychology*, McGraw-Hill, New York.

Skehan, P. (2002). „Theorising and updating aptitude", in P. Robinson (ed.), *Individual differences and instructed language learning*, John Benjamins, Amsterdam, Philadelphia.

Sodiya, A.S. ; Longe, H.O.D. *et al.* (2007). „An Improved Assessment of Personality Traits in Software Engineering", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol. 2.

Southam, K.D. (1980). *A study of the relationship among work values, communicational climate and job satisfaction for personnel at Ohio University*, Ohio.

Stoica-Constantin, A. (1998). „Teoria şi instrumentul KAI. Posibilităţi de utilizare în rezolvarea conflictelor", în Ana Stoica-Constantin şi Adrian Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi, pp. 83-101.

Stoica-Constantin, Ana (2002). „Leadership-ul situaţional", în *Buletinul Laboratorului de Psihologia Câmpului Social*, Editura Erota, Iaşi.

Tett, R.P. ; Christiansen, N.D. (2007). „Personality tests at the crossroads : A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt", *Personnel Psychology*, 60, pp. 967-993.

Tett, R.P. ; Jackson, D.N. ; Rothstein, M. (1991). „Personality measures as predictors of job performance : a meta-analytic review", *Personnel Psychology*, 44, pp. 703-742.

Thurstone, L.L. (1934). „The vectors of the mind", *Psychological Review*, 41, pp. 1-32.

Tracey, J.B. ; Sturman, M.C. ; Tews, M.J. (2007). „Ability versus Personality : Factors that predict employee job performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 48, nr. 3, pp. 313-322.

Trapmann, S. ; Hell, B. ; Hirn, J.O.W. ; Schuler, H. (2007). „Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five and Academic Success at University", *Journal of Psychology*, 215 (2) pp. 132-151.

Ursu-Şerbu, O.P. (2009). „Factorii psihologici ca predictori ai performanţei în muncă", lucrare de licenţă, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi.

Voicu, B. ; Voicu, M. (2007). *Valori ale românilor : 1993-2006. O perspectivă sociologică*, Editura Institutul European, Iaşi.

Walsh, W.B. ; Betz, N.E. (2001). *Tests and Assessement* (ed. a IV-a), Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Weiner, B.I. ; Green, L.R. (2008). „History of personality assessment", in B. Irving, Weiner Greene şi Roger L. Greene (eds.), *Handbook of Personality Assessment*, John Wiley & Sons, New Jersey.

Witt, L.A. ; Burke, L.A. (2003). *Using Cognitive Ability and Personality to Select Information Technology Professions*, http : //www.igi-global.com/downloads/excerpts/2003/1591400651.pdf.

Woszczynski, A. ; Guthrie, T. ; Shade, S. (2005). „Personality and Programming", *Journal of Information Systems Education*, vol. 16 (3).

Zhao, H. ; Seibert, S.E. ; Lumpkin, G.T. (2010). „The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance : A Meta-Analytic Review", *Journal of Management*, 36 (2), pp. 381-404.

Zlate, M. (1972). *Psihologia socială a grupurilor şcolare*, Editura Pedagogică, Bucureşti.

Zlate, M. (2000). *Introducere în psihologie*, Editura Polirom, Iaşi.

Collegium. Psihologie

au apărut :

Jean-Claude Abric – *Psihologia comunicării. Teorii şi metode*
Ştefan Boncu – *Psihologia influenţei sociale*
Daniel Gaonac'h, Pascale Larigauderie – *Memorie şi funcţionare cognitivă*
Bruna Zani, Augusto Palmonari – *Manual de psihologia comunităţii*
Ion Dafinoiu, Jenõ László Vargha – *Hipnoza clinică. Tehnici de inducţie. Strategii terapeutice*
Adrian Neculau (coord.) – *Manual de psihologie socială*
Mihaela Vlăsceanu – *Organizaţii şi comportament organizaţional*
Iolanda Mitrofan (coord.) – *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane. Psihologie, psihodiagnoză, psihoterapie centrată pe copil şi familie*
Jacques Montangero – *Vis şi cogniţie*
Roy Schafer – *Interpretarea psihanalitică a testului Rorschach*
Patrick Rateau – *Metodele şi statisticile experimentale în ştiinţele umane*
Ivana Marková – *Dialogistica şi reprezentările sociale*
Zoltán Bogáthy (coord.) – *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*
Dorina Sălăvăstru – *Psihologia educaţiei*
Mielu Zlate – *Leadership şi management*
Constantin Enăchescu – *Tratat de igienă mintală*
Mielu Zlate – *Tratat de psihologie organizaţional-managerială* (vol. I)
Ticu Constantin – *Evaluarea psihologică a personalului*
Ana Stoica-Constantin – *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare şi diminuarea efectelor*
Alex Mucchielli – *Arta de a comunica. Metode, forme şi psihologia situaţiilor de comunicare*
Nicolae Mitrofan, Laurenţiu Mitrofan – *Testarea psihologică. Inteligenţa şi aptitudinile*
Ion Dafinoiu, Jenő-László Vargha – *Psihoterapii scurte. Strategii, metode, tehnici*
Vasile Cernat – *Psihologia stereotipurilor*
Marius Milcu – *Psihologia relaţiilor interpersonale*
Romeo Zeno Creţu – *Evaluarea personalităţii*
Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C. Whiteman – *Psihologia personalităţii. Trăsături, cauze, consecinţe*
Daniel David – *Psihologie clinică şi psihoterapie. Fundamente*
Mihai Curelaru – *Reprezentări sociale*
Daniel David – *Metodologia cercetării clinice. Fundamente*
Dennis Howitt, Duncan Cramer – *Introducere în SPSS pentru psihologie*
Ana Muntean – *Psihologia dezvoltării umane*
Alin Gavreliuc – *De la relaţiile interpersonale la comunicarea socială. Psihologia socială şi stadiile progresive ale articulării sinelui* (ediţia a II-a)
Daniel David – *Tratat de psihoterapii cognitive şi comportamentale*
Constantin Enăchescu – *Tratat de teoria cercetării ştiinţifice* (ediţia a II-a)
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihanaliză şi psihoterapie* (ediţia a III-a)
Nicolas Guéguen – *Psihologia manipulării şi a supunerii*
Mielu Zlate – *Tratat de psihologie organizaţional-managerială* (vol. II)
Zoltán Bogáthy (coord.) – *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională*
Daniel David, Oana Benga, Alina S. Rusu – *Fundamente de psihologie evoluţionistă şi consiliere genetică. Integrări ale psihologiei şi biologiei*

Serge Moscovici, Fabrice Buschini (coord.) – *Metodologia ştiinţelor socioumane*
Adrian Neculau – *Dinamica grupului şi a echipei*
Mihai Aniţei – *Psihologie experimentală*
Petru Lucian Curşeu – *Grupurile în organizaţii*
Gilles Amado, André Guittet – *Psihologia comunicării în grupuri*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihopatologie* (ediţia a IV-a)
Septimiu Chelcea (coord.) – *Psihosociologie. Teorii, cercetări, aplicaţii*
Roger Fontaine – *Psihologia îmbătrânirii*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihosexologie* (ediţia a IV-a)
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihologie morală* (ediţia a III-a)
Marian Popa – *Statistică pentru psihologie. Teorie şi aplicaţii SPSS*
Marian Popa – *Introducere în psihologia muncii*
Eugen Avram, Cary L. Cooper (coord.) – *Psihologie organizaţional-managerială. Tendinţe actuale*
Constantin Enăchescu, Liliana Enăchescu – *Psihosomatică*
Ana Muntean – *Psihologia dezvoltării umane* (ediţia a III-a)
Gabriel Moser – *Introducere în psihologia mediului*
Gerald R. Adams, Michael D. Berzonsky (coord.) – *Psihologia adolescenţei. Manualul Blackwell*
Mielu Zlate – *Fundamentele psihologiei*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihologie diferenţială*
Nicolae Mitrofan – *Testarea psihologică. Aspecte teoretice şi practice*
Sandra A. McIntire, Leslie A. Miller – *Fundamentele testării psihologice. O abordare practică*
Dennis Howitt, Duncan Cramer – *Introducere în SPSS pentru psihologie. Versiunea 16 şi versiunile anterioare* (ediţia a II-a)
Mihaela Boza – *Atitudinile sociale şi schimbarea lor*
Michel-Louis Rouquette (coord.) – *Gândirea socială. Perspective fundamentale şi cercetări aplicate*
Robin Harwood, Scott A. Miller, Ross Vasta – *Psihologia copilului*
Romeo Zeno Creţu – *Amprenta comportamentală şi evaluarea personalităţii*
Marian Popa – *Statistici multivariate aplicate în psihologie*
Elena Cocoradă – *Introducere în teoriile învăţării*
Jean-Pierre Deconchy – *Credinţe şi ideologii. Abordări psihosociale*
Alin Gavreliuc – *Psihologie interculturală*
Ana Muntean, Anca Munteanu – *Violenţă, traumă, rezilienţă*
Florin A. Sava (coord.) – *Metode implicite de investigare a personalităţii*
Serge Moscovici – *Influenţă socială şi schimbare socială*
Serge Moscovici, Ivana Marková – *Psihologia socială modernă. Istoria creării unei ştiinţe sociale internaţionale*
Mihaela Chraif, Mihai Aniţei – *Metoda interviului în psihologia resurselor umane*
Adrian Opre – *Inconştientul cognitiv. Modele teoretice, suport experimental şi aplicaţii*
Septimiu Chelcea – *Psihosociologia publicităţii. Despre reclamele vizuale*
Ticu Constantin – *Pregătirea şi realizarea evaluării psihologice individuale. Norme, metodologie şi proceduri*

în pregătire:

Florin A. Sava – *Psihologia bazată pe dovezi empirice*

www.polirom.ro

Redactor : Emanuel Grosu
Coperta : Laurenţiu Midvichi
Tehnoredactor : Gabriela Gheţău

Bun de tipar : aprilie 2012. Apărut : 2012
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax : (0232) 21.41.00 ; (0232) 21.41.11 ;
(0232) 21.74.40 (difuzare) ; E-mail : office@polirom.ro
Bucureşti, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A, sc. 1, et. 1,
sector 4, 040031, O.P. 53 • C.P. 15-728
Tel. : (021) 313.89.78 ; E-mail : office.bucuresti@polirom.ro

Tiparul executat la Tipografia LIDANA, Suceava
Tel. 0230/517.518, 206147 ; Fax : 0230/206.268